

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Katedra andragogiky a personálního řízení



Bakalářská práce

PRACOVNÍ STRES A STRATEGIE JEHO ZVLÁDÁNÍ

Occupational stress and coping strategies

Autor práce: **Michaela Beranová**

Vedoucí práce: **PhDr. Jan Gruber, Ph.D.**

Praha, 2014

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Janu Gruberovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a čas, který mi v rámci vedení práce věnoval. Velké poděkování patří rovněž respondentkám za jejich čas a ochotu podělit se o osobní zkušenosti.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2. 7. 2014

.....

Michaela Beranová

Abstrakt

Bakalářská práce se ve své teoretické části zaměřuje nejprve na obecné pojetí stresu a jeho biologických a psychologických aspektů. Následně vymezuje specifika stresu v pracovním životě jedince, povahu působících stresorů a jeho další souvislosti. Pozornost je dále věnována strategiím zvládání stresu, v práci jsou představeny nejznámější koncepce těchto strategií a jejich popis. Prostor je věnován rovněž metodám zkoumání stresu a jeho zvládání a představení základních charakteristik cílové skupiny asistentů a asistentek, jimž je věnována empirická část práce.

Empirická část je tvořena kazuistikami pracovníků na asistentských pozicích. V rámci těchto kazuistik je zkoumána povaha jejich práce a z ní vyplývající stresory, subjektivní hodnocení pracovního stresu a preference strategií zvládání. V závěrečné diskusi jsou vymezeny společné rysy identifikované v rámci kazuistik, které jsou konfrontovány s teoretickými poznatky v rámci dané problematiky.

Klíčová slova

stres, pracovní stres, strategie zvládání stresu, metody zkoumání stresu, asistenti a asistentky

Abstract

The theoretical part of the bachelor thesis focuses on the general concept of stress and its biological and psychological aspects. There are defined the specific signs of occupational stress, operating stressors and other context. Attention is also paid to coping strategies; the thesis presents some well-known theories of coping and their description. The thesis also deals with methods of research in the field of stress and coping strategies and it also presents basic information about the target group of assistants, who play an important role in the practical part of the thesis.

The practical part of the thesis consists of case studies of workers on assistant positions. The case studies investigate the nature of their work and following stressors, subjective assessment of work-related stress and preference of coping strategies. In the final discussion, there are defined common features identified in case studies and they are confronted with theoretical background.

Key words

stress, occupational stress, coping strategies, stress research methods, assistants

Obsah

Úvod	8
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Stres a jeho základní aspekty.....	10
1.1 Definice stresu	10
1.2 Typy stresu a stresorů	12
1.3 Biologické a psychologické aspekty stresu	14
1.4 Odolnost vůči stresu.....	16
2. Pracovní stres	19
2.1 Zdroje pracovního stresu	20
2.2 Důsledky pracovního stresu.....	21
2.3 Syndrom vyhoření.....	22
2.4 Prevence stresu v rámci organizací.....	24
3. Strategie zvládání stresu	26
3.1 Základní koncepce strategií zvládání.....	26
3.1.1 Strategie zvládání dle Lazaruse a Folkmanové.....	27
3.1.2 Strategie zvládání dle Amirkhana.....	27
3.1.3 Strategie zvládání dle Carvera, Scheiera a Weintrauba	28
3.1.4 Strategie zvládání dle Greenglassové	29
3.2 Příklady dalších koncepcí	30
4. Metody zkoumání stresu a strategií zvládání.....	31
4.1 Metody zkoumání stresu	31
4.2 Metody zkoumání strategií zvládání	32
5. Specifikace cílové skupiny pracovníků	34

EMPIRICKÁ ČÁST

6. Cíl empirické části práce	36
7. Postup a metody sběru dat.....	37
8. Kazuistiky vybraných pracovníků	39
8.1 Kazuistika 1	39

8.2 Kazuistika 2	40
8.3 Kazuistika 3	41
8.4 Kazuistika 4	43
9. Diskuse	45
Závěr	45
Soupis bibliografických citací	52
Přílohy	59

Úvod

Tématem předložené bakalářské práce se stala problematika pracovního stresu a strategií jeho zvládání, která představuje významné téma v oblasti psychologie práce a organizace i oblasti personálního řízení.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou. V rámci teoretické části je věnována pozornost stresu, pracovnímu stresu a strategiím jeho zvládání v jejich obecném pojetí, v empirické části práce je pak pozornost zaměřena na konkrétní skupinu pracovníků, u nichž jsou otázky pracovního stresu a jeho zvládání posuzovány, a sice na skupinu asistentů a asistentek v organizacích.

Cílem předložené bakalářské práce je ucelené představení problematiky stresu a strategií jeho zvládání v kontextu pracovního života člověka a zároveň identifikace povahy stresu a stresorů u zvolené cílové skupiny asistentů a asistentek a zjištění jejich preferencí v otázce strategií zvládání stresu.

Témata prezentovaná v teoretické části práce (základní aspekty stresu, specifika pracovního stresu, koncepce strategií zvládání stresu a metody zkoumání stresu) představují široce prozkoumanou oblast a nesčetněkrát publikované poznatky, i přesto je však nutné uvést zde jejich shrnutí ukotvené v širším kontextu pro vytvoření nezbytného teoretického rámce pro empirickou část práce.

Ta si klade za cíl prostřednictvím případových studií prozkoumat a následně identifikovat základní stresory vyplývající z povahy pracovního prostředí a pracovních činností asistentů a asistentek, posoudit subjektivní hodnocení prožívaného stresu v rámci pracovního života těchto pracovníků a zachytit upřednostňované strategie zvládání, které tito pracovníci volí při vypořádávání se s pracovní zátěží a stresem.

Výše zmíněná skupina pracovníků byla pro účely této práce zvolena zejména z důvodu, že se jedná o skupinu, jíž není v rámci odborné literatury v kontextu pracovního stresu věnována větší pozornost, ačkoli charakteristiky práce těchto pracovníků ukazují na relativně častý výskyt stresu v jejich pracovních činnostech. Jedním z dílčích cílů práce je tudíž rovněž upozornit na specifika práce asistentů a asistentek, na stresory, jimž jsou v rámci své práce

vystavení a na další možnosti výzkumu, které se v této oblasti nabízejí, a jež by mohly přinést zvýšení zájmu o prevenci stresu u této skupiny pracovníků ze strany organizací.

Ve své teoretické i empirické části vychází práce ze zdrojů v českém jazyce i zdrojů cizojazyčných, v rámci definic, klasifikací a výzkumných metod jsou využívány zejména originální práce autorů představovaných koncepcí, které jsou upřednostňovány před sekundárními zdroji, tyto zdroje jsou tudíž často staršího data než soudobé přehledové práce. Využívány jsou jak zdroje dnes již klasických autorů v oblasti zkoumání stresu a jeho zvládání, jako jsou například Selye (1966, s. 28-66), Lazarus a Folkmanová (1984, s. 6-52) či Amirkhan (1990, s. 1066-1074), tak zdroje méně známé, přinášející nové pohledy na danou problematiku a ukotvující téma práce do širšího kontextu, například Carver, Scheier, Segerstrom (2010, s. 879-889), Hargrove et al. (2011, s. 182-193), Mazzola, Schonfeld, Spector, (2011, s. 93-110) nebo Skanon et al. (2011, s. 103-109).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Stres a jeho základní aspekty

Problematicke stresu, jeho mechanismů i strategií jeho zvládání se již s mnohaletou tradicí věnuje řada disciplín, mezi nimiž přední místo zastávají především medicína a klinická psychologie, stranou však nezůstává ani oblast psychologie práce a organizace a personálního řízení. Následující kapitola představí stěžejní poznatky o stresu z hlediska jeho biologických a psychologických aspektů, čímž vytvoří základní rámec pro další pojetí stresu a strategií jeho zvládání v oblasti pracovního života jedince.

1.1 Definice stresu

Stres je pojmem, který v současné době tvoří běžnou součást našeho slovníku, setkáváme se s ním nejen v odborné literatuře, ale i v řadě populárních publikací, v médiích i v rámci běžné komunikace. To pochopitelně vede k terminologickým nejasnostem a nejednotnosti jeho užívání (Kebza, 2005, s. 107), tato kapitola se tudíž používání termínů pokusí zpřehlednit a pojem stres definovat.

Terminologická nejasnost spočívá zejména ve skutečnosti, že o stresu hovoříme jako o působící události (stresoru), ale rovněž jako o odpovědi na tuto událost, tedy o samotné stresové reakci (Joshi, 2007, s. 19), přičemž někteří autoři preferují první jmenované pojetí, (Joshi, 2007, s. 19; Segerstrom, Miller, 2004, s. 601; Schreiber, 1992, s. 12), jiní se přidržují pojetí druhého (Goldstein, McEwen, 2002, s. 56; Selye, 1966, s. 82).

Historicky se počátky užívání termínu stres datují zhruba do období přelomu 14. a 15. století, kdy se toto označení objevovalo v kontextu nepřízně osudu, útrap, strastí a útisku. Později, s rozvojem průmyslu v 17. a 18. století, se jeho význam posunul a stresem se rozuměl fyzikální tlak, síla či napětí, působící např. na konstrukce ve stavitelství. V období světových válek byl pojem dáván do souvislosti s léčením tzv. válečných neuróz, po druhé světové válce se užívání pojmu výrazně rozšířilo. Současné chápání stresu ve svém širokém

pojetí zahrnuje jak fyzickou, tak psychickou dimenzi zátěže a je využíváno v kontextu různorodých zátěžových situací (Kebza, 2005, s. 107-108).

Počátky studia a výzkumu stresu jsou neodmyslitelně spjaty se jménem Hanse Selye (1966, s. 28-66), označovaného mnohdy rovněž jako „otec stresu“. Selye, kanadský fyziolog, endokrinolog a psycholog maďarského původu, stresovou reakci poprvé upozoroval u laboratorně zkoumaných krys, u nichž docházelo k biologickým změnám, které nebylo možné z čistě medicínského pohledu popsat. Svoje poznatky dále rozvíjel, stresovou reakci podrobil dalšímu zkoumání a na základě svých výsledků následně popsal generální adaptační syndrom, včetně jeho průběhu a fází.

V období prvního uveřejnění Selyeho teorie nebyl pojem stres veřejností příliš kladně přijímán, Selye tedy v počátcích usiloval o definování jiného, ekvivalentního pojmu. Nalezení adekvátního termínu se však ukázalo jako poměrně nesnadné, a pojem stres se postupně, navzdory prvotní kritice, rozšířil (Selye, 1966, s. 28-66).

Sám Selye stres definuje jako: „... *stav projevující se ve formě specifického syndromu, který představuje souhrn všech nespecificky vyvolaných změn v rámci daného biologického systému.*“ (Selye, 1966, s. 82). Tato definice jasně vymezuje, že ačkoli příčiny stresu jsou nespecifické, stresová reakce je vždy specifická (Selye, 1966, s. 84). Selyeho výzkum podnítil práci řady dalších autorů, z nichž mnozí koncipovali vlastní definice stresu, až do současné doby však nebyla žádná z nich přijata jako obecně platná a univerzální.

Z raných autorů rozvoj koncepcí stresu nepřímo ovlivnil rovněž W. B. Cannon (1967, s. 263-285) svou teorií homeostázy a *fight-or-flight* reakcí organismu. Na homeostatickou teorii navazují i další autoři, kteří stres definují například následovně: „*Stres se objevuje v okamžiku, kdy organismus cítí narušení nebo hrozbu narušení homeostázy, vedoucí ke kompenzační reakci.*“ (Goldstein, McEwen, 2002, s. 56).

Velkým přínosem pro chápání problematiky stresu a především jeho zvládání byla práce autorské dvojice Lazarus, Folkmanová (1984, s. 6-52). V rámci jejich definice je stres „... *vztahem mezi osobou a prostředím, které je osobou hodnoceno jako zatěžující nebo překračující její možnosti, a ohrožující její osobní pohodu.*“ (Lazarus, Folkman, 1984, s. 27). Toto vymezení stresu akcentuje vztah osoby se všemi jejími charakteristikami a působícího prostředí/ situace a jejich povahy. Významným pojmem, který se v této definici vyskytuje, je

kognitivní hodnocení situace jedincem (anglicky *appraisal*), které Lazarus a Folkmanová při tvorbě své teorie považují za stěžejní (Lazarus, Folkman, 1984, s. 27-28).

Z českých autorů se stresem zabýval například Křivohlavý (1994, s. 3-9), který ve své práci odkazuje na řadu definic stresu popsaných různými autory a na jejich základě vytváří vlastní shrnující definici: „*Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná.*“ (Křivohlavý, 1994, s. 10). Další autory dané problematiky v rámci České republiky představují Čáp a Dytrych (1968, s. 7-28), Mikšík (2007, s. 77-93), Šolcová a Kebza (2007, s. 95-101) a další.

Obecně lze říci, že stres pro člověka představují takové situace, v nichž jsou na něj kladeny příliš vysoké požadavky (s nadměrným rozsahem nebo nedostatečným časem pro jejich splnění), či vnímá, že je nemůže vlastními silami ovlivnit nebo je předvídat (Kebza, 2005, s. 114).

1.2 Typy stresu a stresorů

Nejednoznačná definice stresu úzce souvisí s existencí různých podob stresu a stresorů, s nimiž se v praxi setkáváme. Mezi základní kategorie patří rozlišení eustresu a distresu a jejich povahy ve vztahu k subjektivnímu prožívání člověka. Eustres je spojován s pozitivními emocemi (Joshi, 2007, s. 19; Křivohlavý, 1994, s. 12), kromě nichž je zde významná rovněž míra svobody volby, která se váže ke stresové situaci (Kebza, 2005, s. 118; Šolcová, Kebza, 2007, s. 101). Tato forma stresu působí motivačně a nabuzuje člověka k vyšším výkonům (Peterson, González, 2005, s. 457). Na druhé straně distres je asociován s negativním emočním prožíváním, negativním působením na jedince a nízkou mírou svobody volby a kontroly nad situací (Joshi, 2007, s. 19; Šolcová, Kebza, 2007, s. 101), jedná se tedy o stres dysfunkční (Winnubst, Diekstra, 1998, s. 397). Hovoříme-li v běžné komunikaci o stresu, zpravidla máme na mysli právě distres a jeho negativní konotace.

Další odlišení představuje vymezení hyperstresu a hypostresu. Hyperstresem rozumíme míru stresu, která překračuje hranice přizpůsobivosti organismu a významným způsobem

ohrožuje jeho rovnováhu. Hypostres je typem stresu, který hranice nezvladatelnosti nedosahuje, nebezpečí však může v delším časovém horizontu přinést v případě přílišné kumulace (Křivohlavý, 1994, s. 8).

Obdobnou odlišnost mají často zaměňované a směřované pojmy stres a zátěž. Zátěž představuje úroveň požadavků, kterou je organismus schopen zvládnout – stimuluje člověka k výkonu a slouží i jako prvek boje organismu v konkurenčním prostředí. Stres tuto úroveň požadavků převyšuje a spouští v organismu specifickou stresovou reakci. V určité míře a za určitých podmínek časového působení může být i stres pro jedince stimulující a posouvat jej v jeho rozvoji, při jejím překročení však organismu přináší škodlivé důsledky v podobě mnoha zdravotních rizik (Kebza, 2005, s. 108).

V minulosti se v rámci uchopení problematiky stresu vymezoval rovněž stres fyzický a psychický, ukázalo se však, že toto rozlišení je nefunkční, neboť fyzický a psychický stres jsou navzájem pevně spojeny a nelze je od sebe oddělit (Kebza, 2005, s. 111).

Kategorii, která je nejčastěji zmiňována v souvislosti se zdravotními důsledky působení stresu, představuje odlišnost mezi stresem akutním a stresem chronickým. Zatímco akutní stres se objevuje nárazově, je aktivně řešen a po jeho vyřešení následuje adekvátní odpočinek, stres chronický se vyskytuje v delším časovém horizontu, neumožňuje převzít kontrolu nad situací a vysiluje člověka po fyzické i psychické stránce (Bartůňková, 2010, s. 30-32; Lazarus, Folkman, 1984, s. 14).

Kromě diferenciací různých typů stresu jsou v odborné literatuře vymezovány také kategorie stresorů, které na člověka působí. Základní přehled stresorů představuje například Bartůňková (2010, s. 16-17), která rozlišuje stresory fyzikální (např. extrémní teplo a chlad, vibrace či záření), chemické (např. reakce na jedy, infekce, hladinu cukru v krvi, alkohol), biologické (např. frustrace primárních potřeb, bolest, patologické stavy) a psychosociální (týkající se interpersonálních vztahů, rodiny, práce, úzkosti z výkonu apod.). Z psychologického pohledu představují stresory nadměrné požadavky na výkon, časové omezení pro splnění úkolu, nadměrná nebo nedostatečná stimulace a mezilidské konflikty (Kebza, 2005, s. 111).

V rámci výzkumu působení různých podob stresorů na člověka je pozornost věnována rovněž poznatkům o životních událostech (anglicky *life events*, případně *personal life events*),

jejichž studium bylo podníceno snahou psychologie a medicíny o vymezení vztahu mezi prožitými životními událostmi (v oblasti rodinných a partnerských vztahů, práce, finanční situace apod.) a zdravím člověka. V reakci na danou koncepci se postupně ustálilo odlišení tzv. velkých životních událostí a každodenních nepříjemností (*daily hassles*), které se vyskytují epizodicky a mohou zdravotní stav člověka negativně ovlivňovat dokonce ve větší míře, než je tomu u velkých životních událostí (Kebza, 2005, s. 108-109).

1.3 Biologické a psychologické aspekty stresu

Šíře poznatků, které doposud odborná literatura o stresu, jeho důsledcích a souvislostech, publikovala, je v současné době již natolik rozsáhlá, že není možné ji v předepsaném rozsahu této práce uspokojivě shrnout a představit. V následující kapitole se proto zaměříme pouze na některé významné aspekty stresu z pohledu biologického a psychologického, které napomohou vytvoření uceleného rámce chápání stresu a jeho dopadů na jedince.

Z biologického hlediska představuje stres ohrožení homeostázy (Joshi, 2007, s. 19), na něž organismus odpovídá kompenzační reakcí (Godlstein, McEwen, 2002, s. 56). Základní behaviorální odpovědí na stres je příprava na útok nebo útěk – *fight or flight* (Joshi, 2007, s. 19). Selye (1966, s. 53-84) ve své práci popisuje průběh reakce organismu na stres, který definuje jako generální adaptační syndrom (GAS). První fází GAS je poplachová reakce, v níž dochází k mobilizaci organismu (aktivace sympatiku, fyziologické změny v organismu, mobilizace energetických zdrojů). Následuje stadium rezistence, v němž dochází k samotnému boji se stresorem. Pokud působení stresoru trvá již příliš dlouho a pro organismus není možné situaci zvládnout, přichází stadium vyčerpání, v němž dochází k aktivaci parasympatického systému a organismus boj vzdává (Selye, 1966, s. 53-84).

Při akutní stresové reakci je zapojen jednak autonomní nervový systém (dochází k sympatické reakci), jednak systém hormonální. Klíčovými hormony, jež řídí stresovou reakci, jsou zejména adrenalin a glukokortikoidy, zapojují se však i další hormony, mezi nimi například androgeny (Bartůňková, 2010, s. 33-34; Joshi, 2007, s. 34).

Mezi fyziologické změny, k nimž v rámci stresové reakce dochází, patří zrychlení frekvence dechu a tepu, zvýšení krevního tlaku a zvýšená produkce potu (Křivohlavý, 2001, s. 167), uvolňuje se krevní cukr z jater k pokrytí zvýšené potřeby energie (Kebza, 2005, s. 116), mění se svalový tonus a zhoršuje se pohybová koordinace, zejména u jemné motoriky (Bartůňková, 2010, s. 41-42).

Reakce lidského těla na stres je součástí genetické výbavy a evolučně se její podstata příliš nezměnila, došlo však k výrazným proměnám v povaze stresorů, s nimiž se člověk potýká. Zatímco v reakci na bezprostřední nebezpečí a ohrožení zdraví a života, kterým musel člověk v historii čelit, byla fyziologická příprava organismu na fyzickou aktivitu v podobě útoku či útěku, užitečná, v současné době je tato reakce již maladaptivní. Vzhledem k výrazným změnám v životě společnosti stresory působící na člověka v současnosti zřídka vyžadují fyzickou akci, nejčastěji se dnes setkáváme se stresory psychosociálními, které jsou spojeny se současným životním stylem a často mají chronický charakter. Reakce organismu je tudíž vůči těmto stresorům neadekvátní a je-li člověk stresovým situacím vystaven dlouhodobě, vzrůstá u něj v reakci na konstantně pozměněné fyziologické hodnoty riziko řady zdravotních problémů (Kebza, 2005, s. 116-117).

Chronický stres významně zvyšuje nebezpečí výskytu kardiovaskulárních chorob, nejčastěji je příčinou hypertenze a aterosklerózy (Bartůňková, 2010, s. 35-36; Joshi, 2007, s. 48; Křivohlavý, 2001, s. 176), může však vést rovněž k srdeční arytmií (Bartůňková, 2010, s. 35), angině pectoris, srdečnímu infarktu či mozkové mrtvici (Joshi, 2007, s. 48-50). Vyšší riziko kardiovaskulárních chorob je již tradičně spojováno s tzv. A typem chování osobnosti (Roskies, 1987, s. 5).

V rámci pohybového systému dochází při dlouhodobém nerovnoměrném rozložení svalového tonu k dysbalanci a přetěžování určitých svalových skupin (Bartůňková, 2010, s. 42), to může dále vést k bolestem zad a šíje, jež jsou v současné době v populaci poměrně rozšířené. Se stresem jsou spojovány také bolesti hlavy (Kebza, 2005, s. 125; Křivohlavý, 2001, s. 186), žaludeční vředy (Bartůňková, 2010, s. 39), astma (Kebza, 2005, s. 125) či dermatologické problémy (Křivohlavý, 1994, s. 38). Chronický stres bývá dáván do vztahu rovněž se vznikem diabetu (Joshi, 2007, s. 42-43).

Společným jmenovatelem celé řady těchto onemocnění je působení stresu na imunitní systém jedince. Dlouhodobý stres vede k poklesu činnosti imunitního systému (Joshi, 2007, s. 75; Šolcová, Kebza, 2007, s. 96), častějšímu výskytu běžných infekčních onemocnění, nachlazení apod. (Křivohlavý, 2001, s. 185) ale i snížené rezistenci vůči vzniku nádorů (Bartůňková, 2010, s. 41).

Negativní dopady má chronický stres i na reprodukční systém – může způsobovat poruchy menstruačního cyklu (Kebza, 2005, s. 126), problémy s erekcí i problémy s otěhotněním (Joshi, 2007, s. 62).

Z psychologického hlediska ovlivňuje stres změny emočního prožívání, provází jej často úzkost (Křivohlavý, 2001, s. 188), ale i napětí, vztek, hněv, pocity viny či smutek (Lazarus, 2006, s. 36). Lidé zažívající zvýšenou míru stresu jsou více ohroženi vznikem deprese (Blaney, 2000, s. 89; Joshi, 2007, s. 94).

Stěžejní roli v rámci psychické reakce na stres sehrává kognitivní hodnocení situace – *appraisal* (Lazarus, Folkman, 1984, s. 27). Způsob hodnocení situace závisí na zkušenosti jedince, jeho aktuálním stavu i jeho schopnostech, při prožívání stresu však dochází v oblasti kognitivních funkcí k určitým změnám, mezi něž patří například ovlivnění zpracování informací či zhoršení koncentrace pozornosti, které mají na způsob posuzování situace značný vliv (Vágnerová, 2004, s. 51).

1.4 Odolnost vůči stresu

Z psychologických aspektů stresu sehrávají nejvýznamnější roli osobnostní faktory ovlivňující odolnost jedince a schopnost zvládání stresových situací. V následujícím textu bude postupně věnována pozornost těm nejvýznamnějším z nich, a sice resilienci, koherenci, hardiness, self-efficacy, locus of control, optimismu a naučenému optimismu, smysluplnosti a smyslu pro humor.

Resilience je v rámci odborné literatury někdy chápána jako osobnostní rys (Mikšík, 2007, s. 193-232), jiní autoři ji pojímají spíše jako proces (Paulík, 2010, s. 104). Šolcová

(2009, s. 53) ve své práci zdůrazňuje její dynamické pojetí a definuje resilienci jako schopnost umožňující člověku úspěšně překonávat nepříznivé události, předcházet jim a minimalizovat jejich dopady. Křivohlavý (2001, s. 71-74) vymezuje resilienci jako jednu z podob nezdolnosti s akcentem na pružnost a vytrvalost při vzdorování nepříznivým podmínkám, dalšími podobami nezdolnosti jsou v autorově pojetí koherence a hardiness.

Koherence (*sense of coherence*, *SOC*) v salutogenetickém pojetí A. Antonovského (1990, s. 155-177) představuje základní orientaci člověka, jeho vnitřní soudržnost a způsob, jakým se dívá na svět. Autor vymezil tři komponenty SOC – srozumitelnost, zvládnutelnost a smysluplnost, každá z těchto se může objevovat jak v kladném, tak záporném pólu. Soudržnost a celistvost osobnosti považuje Antonovsky za významný protektivní faktor při zvládání negativních dopadů stresu (Antonovsky, 1990, s. 155-177).

Odlišné pojetí nezdolnosti představila S. Kobasová (1979, s. 1-11) ve své koncepci hardiness. Tento termín, užívaný v prostředí ČR zpravidla v anglickém originále, vyjadřuje pevnost, zdatnost, osobní tvrdost jedince. Složkami hardiness, které se podílí na přístupu člověka ke zvládání těžkostí, jsou kontrola (možnost ovlivňovat dění), výzva (pojetí těžkých situací jako výzvy k boji) a osobní zaujetí (Kobasa, Maddi, Kahn, 1982, s. 168-177).

Kromě základních konceptů odolnosti sehrávají v rámci problematiky zvládání zátěžových a stresových situací významnou roli rovněž další psychologické konstrukty. Jedním z nich je sebeúčinnost (známější pod anglickým termínem *self-efficacy*), jež představuje přesvědčení, že je člověk schopen zvládat nároky, které jsou na něj kladeny, a víru ve své vlastní schopnosti a dovednosti (Bandura, 1997, 36-37). Vysoká míra sebeúčinnosti je v úzkém vztahu se schopností využívat efektivní copingové strategie (Křivohlavý, 2001, s. 76). Dalším důležitým aspektem z hlediska zvládání zátěže je teorie místa kontroly (anglicky *locus of control*). V ní jsou odlišováni lidé s převahou vnější kontroly (externalisté), kteří přisuzují zásadní význam vnějším okolnostem či osudu, a lidé s převahou vnitřní kontroly (internalisté), pro něž je typická víra ve vlastní schopnost aktivně ovlivňovat události ve svém životě (Rotter, 1990, s. 489).

S lepším zvládáním stresových situací je spojován také optimismus (Křivohlavý, 2001, s. 76), a to jak optimismus dispoziční, který představuje osobnostní charakteristiku jedince očekávajícího pozitivní výsledky (Carver, Scheier, Segerstrom, 2010, s. 879-880), tak

optimismus naučený, který ve své koncepci vymezuje M. Seligman (2012, s. 133-117). Autor věří, že způsob, kterým nazíráme na události a vysvětlujeme si jejich příčiny, nemusí být neměnný a trvalý, avšak je možné naučit se (obdobně jako u naučené bezmocnosti) změnit svůj přístup a tím i své chování a prožívání (Seligman, 2002, s. 113-117).

Dlouhou tradici má ve studiu zvládání zátěže a stresu problematika životní smysluplnosti. Pozitivní vliv smysluplnosti na způsob, jakým se lidé vyrovnávají s náročnými životními situacemi, popsal již V. E. Frankl (1998, s. 113-115), který zdůrazňoval, že nalezení smyslu je nejhlubší touhou v životě člověka a významným zdrojem, z něhož v boji s nepřízní osudu čerpá. Životní smysluplnost ve své teorii akcentuje dále například Antonovsky (1990, s. 155-177), jejími širšími souvislostmi se zabývá také Halama (2007, s. 125-142).

Vedle životního smyslu by neměla být v otázce vyrovnávání se stresem opomíjena ani důležitost smyslu pro humor. Smysl pro humor představuje protektivní faktor, který člověku umožňuje měnit perspektivu nazírání na problém – tato schopnost přerámovat vnímání stresové situace pomáhá snižovat napětí a soustředit se na efektivní zvládnutí problému – tím smysl pro humor napomáhá udržování osobní pohody jedince a zvyšuje kvalitu jeho života (Martin, 2007, s. 282).

2. Pracovní stres

Zatímco předcházející kapitola se zaměřovala na stres a jeho souvislosti v obecném pojetí, další text se již bude věnovat stresu v kontextu pracovního života člověka. V rámci kapitoly budou představena specifika pracovního stresu, jeho zdroje (stresory v rámci pracovních činností a pracovního prostředí), důsledky stresu, problematika syndromu vyhoření a prevence stresu v rámci organizací.

V současné na výkon orientované společnosti, kde jsou na člověka kladeny vysoké nároky, firmy fungují v prostředí permanentních změn a neúprosného boje s konkurencí a dochází k nepřetržitému technickému a technologickému vývoji, je pracovní stres stále aktuálním tématem. Přihlédneme-li navíc k socioekonomické situaci ČR, ale i řady dalších evropských zemí, které dlouhodobě řeší problém nezaměstnanosti, je jedinec ohrožen nejenom bezprostředním stresem v rámci pracovních činností a pracovního prostředí, ale rovněž stresem z nejistoty pracovního místa a svého postavení na pracovním trhu. Štikar (2003, s. 73) ve své práci uvádí, že ve srovnání s minulostí, kdy byl člověk v práci daleko častěji vystaven fyzické zátěži, v současnosti se musí vzhledem k povaze převažujících pracovních činností vyrovnávat zejména se zátěží psychosociální.

Pracovní stres je tématem, které je řešeno jak na úrovni jednotlivců, kteří stres v rámci svého pracovního života zažívají, tak na úrovni organizací. Důvody, které vedou k řešení (nebo alespoň snaze o řešení) jednotlivce, jsou očividné (negativní subjektivní prožívání stresu, zdravotní problémy apod.). Důvody, proč by i organizace měla řešit skutečnost, že jsou její zaměstnanci vystaveni stresu, již na první pohled tak zřejmé být nemusí, existují však argumenty, které ukazují, že zabývat se stresem zaměstnanců je pro organizaci výhodné a funkční opatření.

Hlavní argument představuje fakt, že dlouhodobý stres s sebou přináší nejenom zdravotní a sociální dopady, ale rovněž dopady ekonomické (Kasperczyk, 2010, s. 51). Ukazuje se, že pracovní stres je pro organizace finančně nákladnou záležitostí – pracovníci trpící chronickým pracovním stresem vykazují nižší míru pracovní spokojenosti a zhoršují se jejich výkony, mezi přímé náklady společností spojené se stresem patří například vyšší nemocnost pracovníků, častější absence i vyšší míra fluktuace, ta s sebou pak přináší prostředky vynaložené na zaškolení nových pracovníků a důsledky snížené efektivity práce

v rámci přechodného období (Arnold et al., 2007, s. 385-387). Další náklady mohou vznikat například v důsledku vyšší chybovosti práce, špatných rozhodnutí učiněných pod tlakem apod. (Mayerová, 1997, s. 57).

2.1 Zdroje pracovního stresu

Mezi zdroje pracovního stresu patří samotný proces práce, fyzikální a biologické podmínky práce a podmínky sociálně psychologické (Štikar, 2003, s. 79-80). Klasifikaci těchto stresorů uvádí s většími či menšími odchylkami ve svých pracích řada českých i zahraničních autorů (Arnold et al., 2007, s. 388-406; Hargrove et al., 2011, s. 183-184; Kebza, 2005, s. 133; Mayerová, 1997, s. 62-67; Peterson, González, 2005, s. 458), pro větší přehlednost je tudíž v Tab. 1 uveden souhrnný přehled nejčastějších stresorů vytvořený na základě kompilace a porovnání těchto zdrojů.

Tab.1 Přehled zdrojů pracovního stresu

(Arnold et al., 2007, s. 388-406; Hargrove et al., 2011, s. 183-184; Kebza, 2005, s. 133; Mayerová, 1997, s. 62-67; Peterson, González, 2005, s. 458)

Stresor	Příklady
pracovní podmínky	charakter pracovních činností a úkolů a jejich množství
organizace práce	potíže s komunikací, nejasné vymezení kompetencí
časová zátěž	práce pod časovým tlakem, krátké termíny pro splnění
pracovní doba, práce na směny	práce přesčas, směnný provoz (střídání denního režimu)
fyzikální a biologické podmínky práce	hluk, nedostatečné osvětlení, teplota
konflikt rolí	vzájemný nesoulad mezi rolemi, které jedinec zastává
nejasnost rolí	dvojnásobnost rolí, nejasné vymezení kompetencí
vysoká odpovědnost	odpovědnost za učiněná rozhodnutí (zejména manažeři)
rozvoj kariéry	nejistota, stagnace, pozice neodpovídající kvalifikaci
změny v organizaci	restrukturalizace, změna vedení, pracovních týmů
interpersonální vztahy v organizaci	vztahy s nadřízenými, podřízenými a kolegy

Stresor	Příklady
nerovnováha pracovního a osobního života	konflikt mezi pracovní rolí a rodinným životem
nesoulad hodnot	hodnoty jedince odporující hodnotám organizace
diskriminace	diskriminace na základě rasové, kulturní aj. odlišnosti
šikana na pracovišti	mobbing, bossing, naschvály
sexuální harašení	sexuální narážky, obtěžování
stres způsobený pracovními změnami	změna pracoviště, změna pozice, povýšení
stres způsobený ztrátou zaměstnání	pocity vlastní neschopnosti, potíže s hledáním práce

Výčet v Tab. 1 pochopitelně není kompletní, neboť každá oblast práce, každá pozice i každý člověk vnímá zdroje pracovního stresu individuálně, shrnuje však ty nejčastější a nejvýznamnější stresory, s nimiž se většina pracovníků v rámci svých pracovních povinností může setkat.

Povaha stresorů, které lidé v rámci svého pracovního života vnímají a popisují, se odlišuje v závislosti na pracovním zařazení a odvětví práce, v němž se pohybují, na délce zaměstnání i na demografických faktorech, jako je lokalizace místa výkonu práce (odlišnosti na úrovni zemí, ale i větších a menších měst) nebo pohlaví. Jedním z příkladů takových odlišností je skutečnost, že ženy v rámci popisu stresujících faktorů práce ve výzkumech častěji zmiňují interpersonální stresory, zatímco u mužů se tyto stresory objevují v nižší míře (Mazzola, Schonfeld, Spector, 2011, s. 93).

2.2 Důsledky pracovního stresu

Kombinace vysokých nároků na pracovní výkony jedince a nízké autonomie při vykonávání těchto činností je faktorem, který nezřídka sehrává významnou roli ve vnímání stresu ze strany pracovníků, a je rovněž rizikovým faktorem pro vznik řady různých zdravotních obtíží, která se stresem spojují, kupříkladu kardiovaskulárních chorob, bolestí hlavy, žaludečních vředů aj. (Kebza, 2005, s. 125-133). Podrobně jsou dopady stresu na zdraví člověka popsány v kapitole 1.3.

Důsledky pracovního stresu mohou být kromě fyziologických rovněž psychologické – nespokojenost s prací, úzkost či sklony k depresi, nebo behaviorální, například sklony k závislostem – kouření, alkohol aj. (Peterson, González, 2005, s. 458).

Dlouhodobé působení pracovního stresu s sebou přináší poruchy koncentrace pozornosti, zpomalení motorických činností, negativně ovlivňuje myšlení a rozhodování jedince a zhoršuje paměť, obecně pak lze říci, že snižuje pracovní výkonnost (Mayerová, 1997, s. 57). Pro organizaci tak přináší stres pracovníků rovněž ekonomické důsledky ve formě nemalých finančních nákladů (Arnold et al., 2007, s. 385-387). Zvyšuje se také riziko pracovních úrazů, chybných rozhodnutí činěných pod tlakem a konfliktů na pracovišti (Mayerová, 1997, s. 57).

Specifickou odpověď na dlouhodobé působení stresu, zejména psychosociálního a emočního, představuje syndrom vyhoření (Kebza, 2005, s. 135).

2.3 Syndrom vyhoření

Pojem syndrom vyhoření (anglicky burnout) byl poprvé využit autorem H. J. Freudenbergerem (1974, s. 159-165), který jej představil v kontextu medicínského pracovního prostředí, vymezil některé jeho fyzické a behaviorální znaky a navrhl doporučení, která mohou vyhoření předcházet.

Ze současných autorů se problematice vyhoření věnuje například autorka C. Maslach (2003, s. 2-229), která vyhoření definuje jako: „*emoční vyčerpání, depersonalizaci a snížení osobního výkonu vyskytující se zejména v profesích založených na práci s lidmi*“ (Maslach, 2003, s. 2). Syndrom vyhoření vzniká v důsledku kombinace vlivu chronického stresu a výrazného poklesu motivace, zaujetí a pracovní spokojenosti (Kebza, Šolcová, 2013, s. 330), za jeho zdroje lze označit jednak samotnou povahu práce, jednak osobnostní charakteristiky jedince (Maslach, 2003, s. 25-93).

Za rizikové lze označit zejména ty profese, jejichž významnou složku představuje práce s lidmi, a zároveň je zde trvalý požadavek na vysoký výkon bez možnosti odchylek, neboť každá chyba v rámci práce může mít závažné důsledky. Tradičně je problematika vyhoření

sledována u lékařů a zdravotních sester, učitelů, psychologů či sociálních pracovníků, postupem času se však okruh sledovaných profesí dále rozšiřuje a syndrom vyhoření je zkoumán i u řady dalších profesí, kupříkladu pracovníků pošt, policistů, dispečerů, úředníků, advokátů, vězeňských dozorců aj. (Kebza, 2005, s. 135-136).

Osobnostní charakteristiky jedinců, kteří jsou vznikem syndromu vyhoření ohroženi více než ostatní, představuje mimo jiné značná cílevědomost, sklony k soběstačnosti, vysoká empatie, pracovní entuziasmus, chování typu A či perfekcionismus (Rush, 2003, s. 35-38).

Důsledky, jimiž se syndrom vyhoření u osoby projevuje, lze dělit na symptomy ve vztahu k práci a ve vztahu k sobě. Ve vztahu k práci se nejmarkantněji projevuje zhoršení pracovního výkonu, odosobnění a ztráta zaujetí pro činnost i dalších pracovních aspirací. Člověk vůči své práci pociťuje hostilitu, úzkost, negativismus či lhostejnost a mění se i jeho vztah ke klientům, jimž poskytuje služby, tlumí se jeho empatie a vytrácí se pozitivní emoce. Ve vztahu k vlastní osobě dochází ke snížení sebevědomí, negativnímu hodnocení sebe sama, svých pracovních kompetencí a svého potenciálu (Kebza, 2005, s. 137).

Na psychické úrovni jedinec zažívá pocit vyčerpání, zdá se mu, že jeho úsilí se neseťká s odpovídajícími výsledky, ztrácí motivaci pro další práci, cítí se v práci snadno postradatelný a celkově se tlumí jeho aktivita. Emoční ladění je negativní, depresivní (Maslach, 2003, s. 126). Fyzicky se vyhoření projevuje celkovou únavou, mohou se objevit určité zdravotní potíže (př. bolesti u srdce a další kardiovaskulární poruchy, bolesti hlavy nebo zažívací a dýchací problémy), dále se vyskytují rovněž poruchy spánku a zvyšuje se riziko vzniku závislostí. Z hlediska sociálních vztahů dochází ke stahování do ústraní, člověk se stává méně sociabilní a snaží se redukovat kontakt s klienty a často i s kolegy (Kebza, 2005, s. 137-138).

Výskyt syndromu vyhoření je kromě profese a osobnostních charakteristik ovlivňován rovněž některými demografickými faktory, například z hlediska věku pracovníků se ukazuje jednoznačný vztah – vyhoření se vyskytuje významně častěji u mladších pracovníků, kteří postrádají nadhled svých starších kolegů. V závislosti na pohlaví nelze sledovat vyšší riziko u žen nebo mužů, při jistém zjednodušení však lze sledovat jisté odlišnosti ve struktuře syndromu vyhoření – ženy častěji zažívají emoční vyčerpání, u mužů lze častěji sledovat depersonalizaci (Maslach, 2003, s. 96-100). Greenglassová (1991, s. 562) poznamenává, že

u žen syndrom vyhoření častěji pramení z konfliktu rolí mezi pracovním a rodinným životem. Z hlediska vzdělání je vyhoření nejčastěji sledováno u absolventů vysokých škol, to je však dáno především skutečností, že mezi profesemi ohroženými vznikem syndromu vyhoření figurují v největší míře právě profese vyžadující vysokoškolské vzdělání (Maslach, 2003, s. 102-104).

2.4 Prevence stresu v rámci organizací

Jak již bylo zmíněno výše, pracovní stres nepředstavuje pouze problém individuální, ale rovněž organizační, je tudíž vhodné, aby organizace, v jejichž prostředí jsou pracovníci vznikem pracovního stresu výrazněji ohroženi, v této otázce aktivně intervenovaly (Kasperczyk, 2010, s. 51). Důvodů pro takovouto činnost ze strany organizace lze nalézt celou řadu.

Organizace se často samy hlásí ke společenské odpovědnosti a budování firemní kultury s důrazem na kvalitu pracovního života je pro ně předností, která je činí atraktivními pro zaměstnance s vysokým potenciálem. Organizace rovněž berou na vědomí skutečnost, že nadměrný stres vede k řadě zdravotních problémů, a tím pádem častější nemocnosti a absencím, které je jako zaměstnavatele finančně zatěžují a snižují efektivitu práce. Významné je také riziko kumulativního účinku stresu, kdy prožívaný stres vede k tomu, že člověk nezvládá v plném rozsahu své pracovní povinnosti, což vede k dalšímu navyšování stresu. Pracovník zatížený nadměrným množstvím stresu podává zpravidla nižší výkony, což v konečném důsledku vede i k nižším výkonům a ziskům organizace jako celku (Armstrong, 2007, s. 679).

Kroky ze strany organizací lze rozlišit jako primární prevenci, sekundární prevenci a terciární intervenci (Hargrove et al., 2011, s. 183). Většina aktivit v organizacích probíhá na úrovni sekundární či terciární – pro organizace je jednodušší intervenovat na úrovni jednotlivce zažívajícího pracovní stres, než podnikat složitější kroky redukce stresu přímo na pracovišti (Arnold et al., 2007, s. 409).

Řada firem proto vytváří své vlastní programy pomoci zaměstnancům v otázce zvládání stresu a zátěže. V anglosaských zemích je rozšiřující se formou jednotný program EAP (Employee Assistance Programmes), který na základě empiricky ověřených znalostí vytváří podmínky a doporučení pro pracovníky v oblasti zmírnění důsledků stresu, péče o své psychické zdraví a efektivního odpočinku. Tyto programy mohou mít v reálných podmínkách organizací celou řadu podob, od psychologického poradenství, které je jejich nejčastější a nejvíce využívanou formou, až po zavádění fitness center na pracovišti, nabídky relaxace či výuky o zdraví a o stresu (Arnold et al., 2007, s. 388-409). V českém prostředí lze dále v prostředí organizací nalézt například podporu zdravého životního stylu ve formě zaměstnaneckých benefitů (poukázky do sportovních zařízení, na relaxaci aj.).

Z hlediska primární prevence pracovního stresu se mezi kroky, které může organizace podniknout, řadí pravidelná pořádání skupinových konzultací, zajištění dostatečného počtu pracovníků pro výkon práce, lepší koordinace a přerozdělování práce, podpora neformální a otevřené komunikace na pracovišti, podpora přátelského sociálního klimatu, budování týmového ducha a dobré pracovní atmosféry, jednoznačné stanovování priorit mezi úkoly, otevřený tok informací s redukcí informačního šumu a v neposlední řadě rovněž vytvoření prostoru pro práci na částečný úvazek a práci s flexibilní pracovní dobou (Winnubst, Diekstra, 1998, s. 403-404). Zavedení flexibilní pracovní doby doporučují i další autoři (Arnold et al., 2007, s. 410; Sviantecková, 2011, s. 214), ukazuje se však, že toto nastavení pracovního režimu není vhodné pro každého a je vhodné se mu vyhýbat u pracovníků s výraznějšími sklony k prokrastinaci, kteří se při nestrukturovaném pracovním režimu častěji dostávají do skluzu, a poté vlastním zaviněním pracují pod časovým tlakem a míra jejich stresu se tudíž zvyšuje (Gröpel, Dovičovičová, 2012, s. 63).

Obecně představují vhodnou strategii zmírňování stresu na pracovišti kroky směřující k vyšší autonomii a participaci pracovníků – jsou-li pracovníci přímo zapojeni do rozhodovacích procesů, jejich tolerance vůči pracovní zátěži je vyšší a pracovníci jsou celkově spokojenější. Zároveň často platí, že strategie zaměřené na změny redukující stres na pracovišti často nepřímou vedou i ke změně kultury organizace (Arnold et al., 2007, s. 411).

Tématem, které s mírou pracovního stresu významně souvisí, a které je v posledních letech stále více diskutováno, je rovnováha pracovního a osobního života člověka – i toto je

tudíž oblast, kam mohou intervence ze strany organizací směřovat (Armstrong, 2007, s. 679; Gröpel, 2006, s. 81).

3. Strategie zvládání stresu

S výzkumem stresu je úzce propojeno téma strategií jeho zvládání (anglicky *coping*, v češtině rovněž užíváno jako *copingové strategie*). Počátky zkoumání tohoto jevu spojujeme se jmény Lazarus a Folkmanová, kteří začali ve svých pracích strategie zvládání systematicky zkoumat (Lazarus, Folkman, 1984, s. 117-225), v dalším období se pak studiem zvládání stresu zabývala celá řada autorů.

Obecně lze říci, že strategie zvládání označují určité generalizované způsoby chování v různých typech zátěžových situací. (Ruiselová, 2006, s. 9). Za předchůdce zkoumání zvládání náročných situací je považována teorie ego obranných mechanismů, v současné době jsou však obranné mechanismy považovány spíše za neplnohodnotnou alternativu zvládání, preferovány jsou strategie zvládání zahrnující prvek kontroly nad situací (Kebza, 2005, s. 120).

Při studiu strategií zvládání je nezbytné zohledňovat faktory osobnostní, kognitivní, situačně specifické i biodromální a proces interakce osoby a prostředí (Ruiselová, 2006, s. 9-12). Účinné strategie zvládání stresu by měly vést ke snížení psychofyzické aktivace jedince, měly by být v souladu s jeho životním stylem a osobností a měly by podporovat naplňování jeho životních cílů (Kebza, 2005, s. 122).

3.1 Základní koncepce strategií zvládání

V současné době lze v rámci odborné literatury nalézt celou řadu klasifikací strategií zvládání, v rámci dalšího textu budou představeny ty nejznámější z nich, a sice práce autorů Lazaruse a Folkmanové, koncepce dle Amirkhana, dle Carvera, Scheiera a Weintrauba a dle Greenglassové.

3.1.1 Strategie zvládání dle Lazaruse a Folkmanové

První z klasifikací zvládání stresu, které zde budou představeny, je dílem autorské dvojice Lazarus a Folkmanová (1984, s. 117-225), jejichž koncepce patří mezi první, které na problematiku zvládání upozornily, a bývá v literatuře označována rovněž jako transakční model zvládání. Autoři představili základní odlišení:

- strategie zaměřené na problém,
- strategie zaměřené na emoce.

Na problém zaměřené strategie se soustředí na stresovou situaci a její konstruktivní řešení či zmírnění jejích dopadů, na emoce zaměřené strategie zvládání akcentují redukci negativních emocí, které stresová situace vyvolává. Tyto strategie můžeme rovněž chápat jako dvě základní funkce zvládání zátěžových situací.

V rámci dotazníku, který autoři pro zjišťování individuálních preferencí zvládání vytvořili, bylo faktorovou analýzou stanoveno celkem osm dílčích škál, mezi které patří konfrontativní zvládání, distancování se od problému, sebekontrola, vyhledávání sociální opory, přijímání odpovědnosti, vyhýbání se řešení problému, plánovité řešení problému a pozitivní přehodnocení situace (Folkman, Lazarus, 1985, s. 6; Folkman et al., 1986, s. 995; Lazarus, 1993, s. 237).

3.1.2 Strategie zvládání dle Amirkhana

J. H. Amirkhan (1990, s. 1066-1074) pomocí několikastupňové faktorové analýzy definoval tři obecné strategie zvládání:

- řešení problému,
- vyhledávání sociální opory

- a vyhýbání se řešení problému.

Řešení problému představuje instrumentální strategii zaměřující se na aktivní vyhledávání východiska ze stresové situace. V rámci vyhledávání sociální opory člověk sdílí informace a emoce spojené s problémem s lidmi ze svého nejbližšího okolí, aby mu pomohli se se situací vypořádat. Při vyhýbavé reakci na zátěž a na stres pak jedinec nalézá aktivity, jimiž lze od problému odklonit pozornost, a jeho aktivní řešení odkládat či se jím nezabývat (Amirkhan, 1994, s. 242-261).

3.1.3 Strategie zvládání dle Carvera, Scheiera a Weintrauba

Koncepce Carvera, Scheiera a Weintrauba označovaná zpravidla zkratkou COPE (1989, s. 267-271) představuje rozsáhlejší klasifikaci zvládání, jež obsahuje celkem 15 jednotlivých strategií, i tato koncepce byla vytvořena na základě rozsáhlého výzkumu a důsledného metodologického ověření. 15 strategií zvládání, jež tato teorie vymezuje, tvoří:

- aktivní zvládání problému,
- plánování,
- potlačení konkurujících aktivit,
- sebeovládání (potlačení zbrklého jednání),
- vyhledávání emoční opory,
- vyhledávání instrumentální opory,
- zaměření na emoce a jejich ventilování,
- behaviorální odpoutání,
- duševní odpoutání,
- odpoutání pomocí psychoaktivních látek,

- pozitivní přerámování situace a růst,
- popření,
- akceptace,
- obrácení na náboženskou víru
- a humor.

Všechny tyto strategie lze pro zjednodušení shrnout do několika širších skupin nesoucích společné znaky, a sice (obdobně jako u Lazaruse a Folkmanové) strategie se zaměřením na problém, se zaměřením na emoce a formy zvládání, jejichž efektivita je spíše sporná (Carver, Scheier, Weintraub, 1989, s. 267-271).

3.1.4 Strategie zvládání dle Greenglassové

E. Greenglassová (2005, s. 503-515) přispěla do oblasti zkoumání copingu vytvořením koncepce tzv. proaktivního zvládání stresu. Na rozdíl od běžných strategií zvládání klade důraz nejenom na aktuální řešení problému, ale také na zvládání zaměřené do budoucna, tj. anticipaci možných stresorů a na aktivity směřující ke zlepšování kvality života a dosahování cílů.

Metoda vytvořená Greenglassovou identifikuje 7 škál, které zjišťují dílčí skóry proaktivního zvládání:

- proaktivní řešení situací,
- reflektivní řešení situací,
- strategické plánování,
- preventivní zvládání situací,
- vyhledávání instrumentální opory,

- vyhledávání emoční opory
- a vyhýbání se řešení situace (Greenglass et al., 1999, s. 1-18).

3.2 Příklady dalších koncepcí

Kromě výše představených koncepcí, které jsou v rámci odborné literatury představovány nejčastěji, existuje rovněž celá řada dalších klasifikací, které jsou v oblasti výzkumu strategií zvládání využívány.

Olffová, Brosschotová a Godaert (1993, s. 81) kupříkladu vymezují čtyři faktory zvládání, mezi něž řadí instrumentální zvládání, na cíl orientované zvládání, kognitivní obranu, defenzivní hostilitu a emočně zaměřený coping. Millerová (1987, s. 345-353) v koncepci stylů chování jedince odlišuje styl kontroly a otupení ve vztahu ke vnímání a řešení stresových situací.

Zajímavou koncepci přináší rovněž Hobfoll (2011, s. 127-147), který ve své teorii konzervace zdrojů (*COR theory*) akcentuje význam charakteristik člověka, které představují jeho zdroj pro zvládání stresových situací a jsou významným prediktorem toho, jak bude jedinec s problémem bojovat.

Autory dalších koncepcí strategií zvládání jsou například Billings a Moos (1984, s. 877-891), Endler a Parker (1990, s. 844-854), Feifel a Strack (1989, s. 26-33), Chesney et al. (2006, s. 421-437), Stone a Neale (1984, s. 892-906), Tobin (2001, s. 1-19) a další.

4. Metody zkoumání stresu a strategií zvládání

Problematika stresu a jeho zvládání představuje teoretickou oblast s výraznými přesahy do praxe, významnou oblastí praktického uplatnění poznatků o stresu je kontext pracovního života člověka a organizační sféra.

Vzhledem ke své dynamice a provázanosti s celou řadou dalších faktorů je stres tématem, jemuž je věnována velká výzkumná pozornost a existuje mnoho empirických šetření, která se zabývají jeho různými aspekty. V této souvislosti byla vyvinuta celá řada metod zkoumání stresu i strategií jeho zvládání, z nichž některé posloužily pouze původnímu výzkumnému účelu, zatímco jiné byly rozšířeny do širšího odborného povědomí, staly se standardizovanými metodami, byly adaptovány v rámci dalších zemí a odlišných sociokulturních podmínek a jsou v současné době široce využívány.

4.1 Metody zkoumání stresu

Mezi metody zkoumání stresu patří jednak metody fyziologické, jednak psychologické. Fyziologické metody spočívají v měření tělesných reakcí na stres, jako je krevní tlak či hodnoty chemických látek a hormonů ve slinách (Centre for Studies on Human Stress, 2007, s. 6-8). Psychologické metody představují nejčastěji dotazníky a inventáře zkoumající stres v jeho komplexnosti nebo z pohledu jeho jednotlivých aspektů, kromě dotazníků však existují rovněž další možnosti psychologického zkoumání stresu, mezi něž můžeme zařadit studie kvalitativní (Mazzola, Schonfeld, Spector, 2011, s. 93-110) či experimentální (simulace stresujícího závažného rozhodnutí, simulace zkoušky, fyzická zátěž aj.), jež ve své práci shrnuje například Bartůňková (2010, s. 15-16).

Mezi dotazníkové metody zkoumající míru stresu v běžném životě člověka (v obecné rovině) se řadí *Stres Index* (SI), který ve svých otázkách zachycuje behaviorální charakteristiky a životní styl jedince, a jehož autorem je Canadian Mental Health Association (2014). Dalším dotazníkem zaměřeným na stres v jeho obecném pojetí je *Perceived Stress Scale* (PSS), jenž zkoumá, jak často jedinec v uplynulém měsíci zažíval pocity spojené se

stresem (Cohen, Kamarck, Mermelstein, 1983, s. 385-396). Využíván je rovněž *Trier Inventory for the Assessment of Chronic Stress* (TICS), který podrobněji zkoumá devět faktorů, jimiž jeho autoři zachycují charakteristiky chronického stresu (Schulz, Scholtz, 1999, s. 8-19).

Známostou metodu představuje Škála sociální readjustace, která se zaměřuje na významné životní události (*personal life events*) v životě člověka, sčítá jejich váhu a udává skóre, jež vyjadřuje, do jaké míry je člověk stresem ohrožen (Holmes, Rahe, 1967, s. 213-218). Oproti tomu *Daily Stress Inventory* (DSI) se soustředí na události, které jedinec prožil v posledních 24 hodinách a zkoumá tím vnímaný každodenní stres, s nímž se člověk vypořádává (Brantley et al., 1987, s. 61-74).

V oblasti zkoumání pracovního stresu byla rovněž vyvinuta řada metodik, z nichž můžeme zmínit například *Occupational Stress Index* (OSI) autorky Belkicové (2000). Tento dotazník zjišťuje stresory v pracovním životě a pracovním prostředí v souvislosti s rizikem vzniku kardiovaskulárních chorob u pracovníků. Obdobný název nese rovněž dotazník *Occupation Stress Index* (OSI) autorského kolektivu Srivastava a Singh (1983, s. 101-104), který zahrnuje všechny stránky pracovního života, jež mohou vést ke vzniku pracovního stresu. Další metody v rámci zjišťování pracovního stresu se zaměřují také na riziko vzniku syndromu vyhoření, významný a široce využívaný dotazník v této problematice představuje například *Maslach Burnout Inventory* zkoumající jednotlivé subškály vyhoření, jako je emoční vyčerpání, depersonalizace aj. (Maslach, 2003, s. 12-15).

4.2 Metody zkoumání strategií zvládání

Metody výzkumu strategií zvládání z velké části korespondují s koncepcemi strategií zvládání představenými v kapitole 3.1. Z koncepce Lazaruse a Folkmanové (1985, s. 1-6) vychází dotazník *Ways of Coping Questionnaire* (WCQ) ověřující osm subškál zvládání, které rámcově spadají do kategorie zaměření na problém nebo zaměření na emoce. Další z běžně využívaných metod, *Coping Strategy Indicator* (CSI), rozlišuje tři hlavní strategie (orientace na problém, vyhledávání sociální opory a vyhýbání se), které jedinec preferuje (Amirkhan, 1990, s. 1066-1074). Multidimenzionální dotazník označovaný anglickou zkratkou COPE,

jenž je dílem autorů Carvera, Scheiera a Weintrauba (1989, s. 267-271), je oproti předchozím dvěma metodám, které strategie zvládání generalizují do tří hlavních skupin, orientován na identifikaci většího množství (celkem 15) konkrétnějších zvládacích strategií. Multidimenzionalitou se vyznačuje také *Multidimensional Coping Inventory* (MCI) Endlera a Parkera (1990, s. 844-854).

Další alternativu zjišťování zvládacích strategií představuje Dotazník proaktivního zvládání životních situací (*Proactive Coping Inventory* – PCI), který akcentuje vlastní aktivitu jedince při řešení stresových situací (Greenglass, 2005, s. 503-515). Tento dotazník je adaptován a standardizován rovněž v českém prostředí (Šolcová, Lukavský, Greenglass, 2006, s. 148-162) a společně s dotazníkem CSI je také využit v empirické části této práce.

Se zvládáním stresu souvisí rovněž přijímání sociální opory, které zkoumá například dotazník *Social Support Questionnaire* (Sarason et al, 1983, s. 127-139) nebo *Social Provisions Scale* (Cutrona, Russell, 1987, s. 37-67).

5. Specifikace cílové skupiny pracovníků

Skupinu pracovníků, jimž bude věnována pozornost v rámci empirické části této práce, představují asistenti a asistentky, kteří pracují buďto na firemních recepcích, jako asistenti/asistentky vedení společností nebo jako asistenti/asistentky firemních oddělení.

Obecně se s asistentskými pozicemi můžeme setkat pod pojmy asistent/ka backoffice, asistent/ka frontoffice, recepční, odborný asistent/ odborná asistentka, výkonný asistent/ výkonná asistentka, případně pod dalšími označeními. Častěji jsou tyto pozice ve firmách zastávány ženami, není to však pravidlem, můžeme se tedy setkat i s muži na pozicích asistentů či recepčních.

V otázkách stresu, jeho zvládání a problematiky vyhoření je v literatuře pozornost věnována celé řadě profesních skupin, asistentské pozice jsou však spíše opomíjeny a není jim v této souvislosti věnováno příliš pozornosti.

Tradičně se literatura a výzkum v oblasti stresu soustředí například na pozice manažerů (Lundberg, Frankenhaeuser, 1999, s. 142-151; Mohr, Wolfram, 2010, s. 167-179), v souvislosti se syndromem vyhoření jsou to pak často tzv. pomáhající profese, mezi něž se řadí lékaři a další zdravotničtí pracovníci, učitelé, sociální pracovníci, a další (Kebza, 2005, s. 135; Mazzola, Schonfeld, Spector, 2011, s. 98-100).

Skakon et al. (2011, s. 103-109) však ve svém výzkumu upozorňují, že (na rozdíl od původních předpokladů) manažeři nezažívají více pracovního stresu než řadoví zaměstnanci, a vyslovují předpoklad, že prožívání vyšší míry stresu a nižší míry spokojenosti ze strany zaměstnanců může pramenit z charakteristik jejich pracovního prostředí, neadekvátního využití jejich schopností i vnímaného nedostatečného subjektivního významu jejich práce (Skakon et al., 2011, s. 103-109).

Samotnou skupinou asistentů/asistentek na různých pozicích ve firmách se ve svých pracích a výzkumech zabývali například Duncan (2011, s. 88-91), Plattner a Mberengwa (2010, s. 1-8) nebo Snow et al. (2003, s. 241-263). Autoři popisují jak povahu asistentské práce, která spočívá v podpoře nadřízeného a participaci na jeho úkolech bez přímé vazby na výsledek práce, tak nízkou míru ocenění této práce a obecně uznání ze strany kolegů

a nadřízených (Plattner, Mberengwa, 2010, s. 1-2), a některé její další souvislosti. Mezi ty patří například zvýšená míra stresu v souvislosti s proměnami v oblasti pracovního života v posledních dekádách či dopad ekonomické recese a jejich specifika pro tuto skupinu pracovníků. Obecně představují asistenti/ asistentky skupinu, která má v rámci své práce často velkou odpovědnost (požadavky na přesnost, diskrétnost, naprostou spolehlivost, časovou přizpůsobivost aj.), avšak zároveň patří mezi nejhůře finančně ohodnocené pozice v rámci organizací (Snow et al., 2003, s. 242).

Typickým stresorem jsou pro asistenty/ asistentky především vztahy s kolegy a nadřízenými (vyplývající například z nejednoznačnosti toku zadávání úkolů), nebo roztržitost pracovních činností, jejichž většinu tvoří úkoly náhlé a nepředvídatelné (Plattner, Mberengwa, 2010, s. 4).

I. EMPIRICKÁ ČÁST

6. Cíl empirické části práce

Empirická část práce se zaměřila na vnímání a hodnocení stresu v pracovním životě a strategie jeho zvládání u cílové skupiny specifikované v předchozí kapitole, tedy asistentek/ asistentů a recepčních. Pro jazykovou jednotnost bude v dalším textu souhrnně používán pojem asistentka/ asistent (u pozic jednotlivých respondentů pak budou využívána skutečná označení jejich pracovních zařazení). Jak již bylo zmíněno výše, nepředstavují tito pracovníci skupinu, jíž by byla v rámci výzkumu a teorie pracovního stresu doposud věnována větší pozornost.

V návaznosti na teoretické poznatky v rámci problematiky pracovního stresu a specifika zvolené cílové skupiny si empirická část práce klade za své dílčí cíle:

- identifikovat možné stresory v pracovním prostředí a činnostech asistentek/ asistentů,
- zhodnotit, zda se zdroje stresu popisované jednotlivými pracovníky v nějaké míře shodují a zda u zvolené skupiny pracovníků existuje určitá odlišnost od běžných stresorů popisovaných v rámci teorie pracovního stresu,
- zachytit preference strategií zvládání respondentů, jejich povahu a efektivnost, a posoudit, zda se u respondentů objevují opakující se formy zvládání stresu, které by je odlišovaly od průměru populace.

Pro zachycení komplexního pohledu na povahu práce, pracovního stresu a strategií zvládání každého z respondentů byla zvolena metoda kazuistik (případových studií). V rámci práce byly zpracovány celkem čtyři kazuistiky, které umožňují hlubší porozumění jednotlivým případům, nabízejí širší pohled na danou problematiku a přinášejí tak možné podněty pro další zkoumání kvalitativního i kvantitativního charakteru.

Otázkám obecnějšího charakteru, shrnutým v rámci posledních dvou vymezených cílů, bude pozornost věnována v rámci závěrečné diskuse, která rovněž shrne poznatky získané prostřednictvím jednotlivých kazuistik a konfrontuje je s poznatky prezentovanými v teoretické části práce.

7. Postup a metody sběru dat

Jak již bylo zmíněno výše, výstupem empirické části práce jsou případové studie (kazuistiky) vybraných pracovníků na pozici asistentek/ asistentů.

Případová studie představuje detailní studium jednoho či více případů za účelem získání velkého množství dat o každém z respondentů. Nezabývá se statistickým rozбором získaných dat, sledováním korelací apod., nýbrž se zaměřuje na popis vztahů v jejich komplexnosti, složitosti a celistvosti. Případová studie předpokládá, že na základě podrobného prozkoumání menšího počtu případů lze lépe porozumět i dalším případům a rovněž problém zařadit do širších souvislostí. V širokém pojetí lze do případové studie zahrnout jak získávání dat kvalitativního, tak kvantitativního charakteru (Hendl, 2005, s. 104-108).

Vzhledem ke skutečnosti, že cílem předložených kazuistik bylo zejména zachycení vnímání stresu v pracovním životě s akcentem na strategie jeho zvládání, byla pro tyto účely zvolena kombinace polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkových metod (dotazníky PCI, CSI). Jako respondenti/ respondentky byli osloveni pracovníci na asistentských pozicích ve středně velkých společnostech.

Sběr dat byl zahájen úvodním seznámením s respondentem, objasněním účelu a průběhu setkání, jeho předpokládané délky a dodržení etických standardů při práci s daty s důrazem na zachování anonymity respondenta. Následoval polostrukturovaný rozhovor vycházející z předem stanoveného schématu, po němž byli respondenti požádáni o vyplnění dotazníků zjišťujících strategie zvládání stresu, které využívají.

Sestavení otázek rozhovoru bylo částečně inspirováno dotazníkem *Occupational Stress Index* (OSI) autorky K. Belkicové (Belkic, 2000), který poskytl oporu zejména pro vytvoření počátečních otázek ohledně povahy práce a pracovního stresu (povaha pracovních činností, možné zdroje stresu na pracovišti apod.). Ve své další části se rozhovor ve větší míře zaměřil na téma copingových strategií (zvládání stresu, emoční vyrovnávání se stresem, hodnocení efektivity strategií zvládání apod.) a teoretických možností zlepšení zvládání stresu respondenty (znění základní podoby otázek, o něž se rozhovory opíraly, viz Příloha A).

Po rozhovoru následovalo předložení *Dotazníku proaktivního zvládání životních situací* (z anglického originálu *Proactive Coping Inventory*, PCI) vytvořeného autorkou E. Greenglassovou (Greenglass et al., 1999, s. 1-18). Pro účely této práce byla využita jeho česká adaptace včetně norem pro českou populaci (Šolcová, Lukavský, Greenglass, 2006, s. 148-162). Dotazník sestává celkem z 55 položek, jež sytí 7 škál – proaktivní řešení situací, reflektivní řešení situací, strategické plánování, preventivní zvládání situací, vyhledávání instrumentální opory, vyhledávání emoční opory a vyhýbání se řešení situace. Respondenti jednotlivé položky hodnotí na čtyřbodové škále (zcela nepravdivé – nepříliš pravdivé – celkem pravdivé – naprosto pravdivé). V rámci tohoto dotazníku bylo zjišťováno, které formy řešení respondenti využívají ve větší míře, a které formy spíše méně. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v Příloze B.

Druhým dotazníkem, který byl v rámci kazuistik využit, je *Inventář strategií zvládání* (v anglickém originálu *Coping Strategy Indicator*, CSI), jehož autorem je J. H. Amirkhan (1990, s. 1066-1074). Položky tohoto dotazníku byly pro účely této práce přeloženy z anglického do českého jazyka, nejedná se tudíž o metodu standardizovanou v českém prostředí. V úvodu dotazníku CSI jsou respondenti vyzváni, aby se zaměřili na jednu náročnou stresovou situaci, v níž se ocitli v průběhu posledních 6 měsíců, a s ohledem na tuto situaci zodpovídali otázky týkající se zvládání této stresové situace na třibodové škále. 33 otázek tohoto dotazníku reprezentuje 3 strategie zvládání – řešení problémů, vyhledávání opory a vyhýbání se. Normy dotazníku byly převzaty ze studie Clark et al. (1995, s. 434-455), kompletní znění dotazníku je uvedeno v Příloze C.

Informace získané v rámci kazuistik od každého z respondentů jsou popsány v kapitolách 8.1 až 8.4, a následně souhrnně v diskusi. Podrobné záznamy rozhovorů s respondenty a výsledky dotazníků jsou uvedeny v přílohách (Příloha D – H).

8. Kazuistiky vybraných pracovníků

8.1 Kazuistika 1

Respondentkou první kazuistiky se stala paní B. T. pracující na pozici vedoucí recepce. Na pozici recepční v dané společnosti B. T. pracuje již více než pět let, teprve před několika měsíci však vzhledem k restrukturalizaci recepce povýšila na vedoucí. Celkový počet jejích odpracovaných let je zhruba 22 let, z toho většinu času pracovala na administrativních pozicích.

Povaha práce. Pracovní náplň B. T. tvoří jednak samotné zajištění chodu recepce (přijímání telefonických rozhovorů, uvítání klientů a návštěv, administrativní a organizační činnosti, řešení závad a požadavků kolegů a nadřízených), jednak koordinace a kontrola ostatních pracovníků recepce a brigádníků. Pracovní činnosti nemají jednotný každodenní rámec, ale pružně se mění v reakci na potřeby klientů i kolegů, povaha práce je tudíž velmi proměnlivá, její množství je nevyrovnané, nárazové. Úkoly B. T. dostává jak od svých přímých nadřízených, tak od dalších pracovníků společnosti, práci na recepci může zadávat prakticky kdokoli z kolegů.

Zdroje pracovního stresu. Stres v rámci práce B. T. souvisí především s výše zmiňovanou nárazovostí práce (kumulace většího množství požadavků ve stejný okamžik, kdy vyřešení všech úkolů je jejich zadavateli urgováno jako to nejdůležitější). Jako stresující se občas ukazuje rovněž nedostatečné sdílení informací pro plnění zadaných úkolů.

Subjektivní hodnocení pracovního stresu a jeho prožívání. B. T. hodnotí svou práci jako středně stresující, stres pro ni obecně znamená: „... *vyhrocení situace jinými lidmi, kteří chtějí mít svoje požadavky hotové hned a ne klidnou cestou.*“ (Příloha E, O1.16). Prožívání stresu je pro ni spjato s negativními fyziologickými projevy (bolest hlavy, zad, žaludku, změny preferencí jídla v reakci na stres) a psychickou nepohodou a neklidem.

Strategie zvládání stresu. Dle výsledků vyplněných dotazníků (Příloha D, Tab. I: Výsledky dotazníku PCI, Tab. II: Výsledky dotazníku CSI) preferuje B. T. zvládání stresu s využitím sociální, emoční opory a instrumentální opory, obecně volí častěji aktivní způsoby

zvládání než vyhýbání se řešení situace. V rozhovoru jako upřednostňovaný způsob vyrovnávání se stresem na prvním místě uvedla rozebrání problému s blízkou oporou, což koresponduje i s výsledky dotazníků. Jako další způsoby zvládání stresu, respektive odreagování od něj, zmiňuje sportovní aktivity či dovolenou. Jako možné zlepšení svého přístupu ke stresu navrhuje: „... *obecně si asi věci tolik nebrat, nepřipouštět si to tolik. A možná se i umět víc ozvat, když někdo přijde s požadavky, které jsou nereálné, a třeba pak nějakému stresu i předcházet.*“ (Příloha E, O1.18).

8.2 Kazuistika 2

Druhou oslovenou respondentkou se stala S. K. pracující v období posledních čtyř let jako asistentka ředitele pobočky. Za 12 let své pracovní kariéry pracovala vždy na obdobných pozicích, buďto jako asistentka, nebo jako recepční.

Povaha práce. Těžiště práce S. K. spočívá v podpoře pracovních aktivit nadřízeného, tedy vedení jeho pracovního kalendáře, domlouvání schůzek, spolupráce při plánování pracovních cest, vyřizování administrativy aj. Kromě přímé práce pro nadřízeného zajišťuje rovněž některé služby spojené s chodem pobočky, tedy například objednávání kancelářských potřeb, proplácení účtů pro firemní účely aj. Úkoly jí zadává nejčastěji její přímý nadřízený, v souvislosti s chodem pobočky však někdy také ostatní kolegové a rovněž vrcholové vedení společnosti. Zdůrazňuje, že velmi důležitá je v její práci diplomacie a diskrétnost.

Zdroje pracovního stresu. Stresové situace v rámci práce S. K. představuje například organizace významných schůzek nadřízeného, stresující pro ni bývá zejména časový překryv takových schůzek, ke kterému občas dochází. V takových případech je to právě ona, kdo se musí postarat o hladký průběh obou probíhajících akcí. Další zdroj stresu představují situace, kdy musí v zastoupení řešit problémy a nedorozumění, která způsobili jiní, často bez důkladné obeznámenosti se situací, nebo okamžiky, kdy při nemá pro řešení zadaného úkolu dostatek informací.

Subjektivní hodnocení pracovního stresu a jeho prožívání. Míru stresu ve svém pracovním životě považuje S. K. za lehce zvýšenou (na vzestupné stupnici od 0 do 10 svou

práci zachycuje hodnotou 6 až 7). „Člověk je pořád tak trochu v napětí, co se bude dít, co bude muset zajistit, jaká nečekaná situace zase přijde...“ (Příloha F, O2.10). Termínem „napětí“ označuje i svoje subjektivní prožívání stresu, které ji zatěžuje po stránce psychické i fyzické, snaží se však striktně udržovat profesionální tvář a negativní emoce nedávat najevo, ačkoli v soukromí je občas reakcí na výrazně zvýšenou míru stresu i pláč. Upozorňuje také na vzájemné ovlivnění stresu v pracovním a osobním životě, které dle jejího mínění není možné stoprocentně oddělit.

Strategie zvládání stresu. S náročnými situacemi se S. K. vyrovnává nejčastěji reflektivním řešením problémů nebo vyhýbáním se, naopak příliš často nevyhledává emoční a sociální oporu (Příloha D, Tab. I: Výsledky dotazníku PCI, Tab. II: Výsledky dotazníku CSI). Zde můžeme hledat souvislost s nutností naprosté diskrétnosti v rámci její práce, která vede k tomu, že se s mnohými pracovními problémy nemůže kolegům na pracovišti svěřovat a sdílet je s nimi. Vyhýbavé strategie zvládání v rozhovoru reprezentuje kupříkladu kouření cigaret jako reakce na stresové situace. Z dalších způsobů vyrovnávání se stresem preferuje například odreagování na čerstvém vzduchu nebo relaxaci na kosmetice apod. Jako možnost pro zlepšení vlastního zvládání stresových situací uvádí větší distanci a odstup od problémů a více času, který by měla věnovat sama sobě.

8.3 Kazuistika 3

Respondentkou pro třetí kazuistiku se stala H. M. pracující jako odborná asistentka oddělení péče o klienty v oblasti pojišťovnictví. Svou pozici ve společnosti H. M. zastává už zhruba pět let, ve svých předchozích zaměstnáních zastávala různorodé pozice, pracovala například jako obchodní referentka, recruitment consultant v personální agentuře nebo asistentka vedení společnosti. Celková doba trvání její pracovní kariéry činí 14 let.

Povaha práce. Pracovní činnosti H. M. jsou převážně administrativní, pracuje se smlouvami klientů a zajišťuje základní administrativní podporu i pro své kolegy, zejména pro svého nejbližšího kolegu v týmu, s nímž se podílí na většině jeho projektů. Stěžejní je v její práci rychlost a preciznost zpracování úkolů a přizpůsobivost nečekaným situacím a požadavkům klientů.

Zdroje pracovního stresu. Práce H. M. je spojená s výrazným časovým tlakem na splnění zadaných úkolů, často se úkoly objevují náhle a nečekaně a je třeba kvůli nim odložit rozdělanou práci a věnovat se přednostně jim. To vede k časovému skluzu u dalších úkolů, což popisuje respondentka slovy: „*Pak se stresuju hlavně tím, když se k těm odloženým věcem nestíhám vracet, tlačí mě čas a dostávám se do časového presu zase u těch dalších úkolů a je z toho začarovaný kruh, to je asi ten největší stres.*“ (Příloha G, O3.12). H. M. rovněž uvádí, že jako stresující vnímá skutečnost, že přichází do kontaktu s klienty především ve chvílích, kdy urgují nějaké nesplněné požadavky nebo potřebují vyřešit jiný problém, reakce klientů jsou v těchto případech často nepříjemné a ona se musí snažit o uklidnění situace, následně problém reálně řeší, nicméně v okamžiku vyřešení problému s klienty už zpravidla nekomunikuje, neboť to má na starosti její kolega na seniorské pozici.

Subjektivní hodnocení pracovního stresu a jeho prožívání. Míru stresu ve svém pracovním životě H. M. rozlišuje podle toho, zda se jedná o běžný pracovní den, kdy prožívá střední úroveň stresu (5 na stupnici od 0 do 10), nebo o situaci, kdy se úkoly nahromadí a je třeba řešit něco opravdu urgentního, kdy se úroveň stresu zvyšuje až na 8 z 10. Jak však sama uvádí, rychlé a nečekané řešení úkolů ji v práci provází poměrně často, zvýšená míra stresu tudíž není žádnou výjimkou. Pocity, které si s prvními momenty stresové situace spojuje, jsou oslabení, panika a bezvýchodnost, postupem řešení úkolu si však dodává sebevědomí a „... v momentě dořešení je to malá euforie.“ (Příloha G., O3.14). Obecně stres vnímá jako ztrátu jistoty a klidu, nátlak, bezmoc nad náhle vzniklou situací a pocity, že neví co dříve a musí toho hodně stihnout. V posuzování stresu často akcentuje zejména časový tlak na vyřešení úkolů.

Strategie zvládnutí stresu. Dle výsledků předložených dotazníků (Příloha D, Tab. I: Výsledky dotazníku PCI, Tab. II: Výsledky dotazníku CSI) volí H. M. nejčastěji řešení zátěžových situací za pomoci instrumentální a emoční opory, řešení je častěji reflektivní než proaktivní. V rozhovoru uvádí, že jí při stresu pomáhá zhluboka se nadechnout, někdy si i zanádat („vypustit páru“) a pak se onomu rozčilení zasmát. Doporučuje také dodat si sebedůvěru a připomenout si například předchozí úspěchy v řešení jiných záležitostí. Pozitivně oceňuje možnost sdílení problému s kolegy a jejich rady a podporu, což koresponduje právě s výše zmíněnou instrumentální a emoční oporou. Jako možnost zlepšení vlastních způsobů zvládnutí označuje učení se od druhých a inspirace jejich schopností povznést se nad problémy a pěstovat si nadhled.

8.4 Kazuistika 4

Poslední z respondentek, K. N., pracuje jako recepční (asistentka backoffice) na firemní recepci středně velké společnosti. Na dané pozici působí krátce, nastoupila před čtyřmi měsíci, tudíž má zatím jen krátce po uplynutí zkušební doby. Její předchozí pracovní zkušenosti za celkových 7 let její pracovní kariéry zahrnují práci asistentky vedení společnosti, obchodní referentky a vedoucí recepce v hotelu, s prací recepční má tedy v současnosti zkušenosti jak v hotelovém, tak ve firemním prostředí.

Povaha práce. Práce K. N. spočívá v zajištění chodu recepce ve smyslu starosti o návštěvy, vyřizování telefonických hovorů a další nutné činnosti spojené s fungováním recepce. Zároveň má K. N. na starosti vlastní agendu administrativních činností, mezi něž spadá správa hotovostní pokladny (proplácení účtů zaměstnancům), kontrola evidence docházky zaměstnanců a tvorba evidence stravenek pro každý měsíc. Úkoly dostává od různých osob v rámci společnosti, jedná se o různorodou práci, jejíž podoba se den za dnem často výrazně liší. Plnění nepředvídaných úkolů a řešení nečekaných problémů považuje za samou podstatu práce na recepci.

Zdroje pracovního stresu. Stres přichází v rámci pracovních povinností K. N. zejména v okamžicích, kdy je potřeba řešit velké množství úkolů najednou, všechny úkoly jsou urgentní a je třeba vytvořit pořadí jejich řešení, které často tak jako tak nemůže být uspokojivé pro všechny strany: „...snažíte se na všechny strany a stejně je vždycky někdo nespokojený.“ (Příloha H, O4.10). Recepci označuje jako jakýsi hromosvod společnosti: „...když je něco špatně, něco nefunguje nebo někdo něco neví, jde se zkrátka na recepci.“ (Příloha H, O4.10), ačkoli ne vždy jsou dané problémy a závady skutečně v kompetenci recepce.

Subjektivní hodnocení pracovního stresu a jeho prožívání. Na stupnici od 0 do 10 hodnotí pracovní stres v rámci svého pracovního života na 5 až 6, s tím, že tato hodnota pochopitelně kolísá v závislosti na právě řešených záležitostech a v určitých případech se tak výrazně zvyšuje. Působení stresu vnímá především po zdravotní stránce, stres je pro ni spojen se zrychleným bušením srdce, pocením, tlakem v hlavě a celkovými subjektivně nepříjemnými pocity. Co se týká stresu v pracovním a osobním životě, snaží se je striktně

oddělovat a pracovní stres si domů neodnášet. Zároveň připouští, že stres v osobním životě však její pracovní výkony zpravidla ovlivňuje.

Strategie zvládání stresu. Při řešení stresových situací se K. N. volí řešení strategická a reflektivní, převažuje u ní orientace na problém. Méně často se uchyluje k vyhledávání sociální opory, své problémy raději řeší sama (Příloha D, Tab. I: Výsledky dotazníku PCI, Tab. II: Výsledky dotazníku CSI). Pro akutní řešení stresu doporučuje „... *jít do lesa, vykřičet se, počítat do deseti, snažit se problém rozdýchat...* A hlavně *nadhled, nadhled, nadhled.*“ (Příloha H, O4.14).

9. Diskuse

V rámci zpracovaných případových studií je možné nalézt určité společné rysy, jimiž se povaha stresu v práci jednotlivých respondentek vyznačuje. V následujícím textu budou tyto společné rysy představeny a konfrontovány s teoretickými poznatky literárních zdrojů. Prezentovány budou rovněž limity práce a inspirace pro další výzkumnou činnost dané problematiky u zvolené cílové skupiny.

Specifikem práce, na němž se shodují všechny respondentky, je velká proměnlivost pracovních činností a nejednotná pracovní náplň. „*Je to v podstatě každý den jiné, ty povinnosti se hodně mění podle potřeby.*“ (Příloha E, O1.05). Tato proměnlivost vede k výrazné nevyrovnanosti v množství úkolů, které je v daný okamžik potřeba splnit. Často se rovněž vyskytují úkoly, které jsou nečekané, a je nutné kvůli nim přerušit ostatní činnosti, jimž se zrovna věnují. Jak uvádí respondentka z kazuistiky č. 4, každý pracovní den je „... *plný nějakých nečekaných úkolů, na tom je ta práce v podstatě postavená.*“ (Příloha H, O4.07). Odkládání běžných pracovních povinností kvůli nečekaným urgentním úkolům však s sebou přináší další negativní dopady. Respondentka z kazuistiky č. 3 tento problém popisuje následovně: „*Potom se stresuju hlavně tím, když se k těm odloženým věcem nestíhám vracet, tlačí mě čas a dostávám se do časového presu zase u těch dalších úkolů a je z toho začarovaný kruh, to je asi ten největší stres.*“ (Příloha G, O3.12).

V této otázce se poznatky získané v rámci kazuistik shodují se zdroji využitými v teoretické části práce, které rovněž zmiňují jako jednu z charakteristik pracovní činnosti asistentek výraznou roztržitost pracovních činností a častý výskyt náhlých a nepředvídatelných úkolů (Plattner, Mberengwa, 2010, s. 4). Problematická organizace práce a časová zátěž jsou v rámci literatury popisovány rovněž jako jedny z nejčastějších stresorů (Kebza, 2005, s. 133).

S organizací práce souvisí i skutečnost, že úkoly jsou asistentkám zpravidla zadávány různými pracovníky, není zde pouze jeden směr zadávání pracovních povinností, ale úkoly jsou přidělovány mnoha různými osobami, přičemž „... *každý považuje ten svůj úkol za nejdůležitější*“ (Příloha F, O2.11) a asistentky musí řešit, které z úkolů řešit prioritně. Nejvýrazněji se tato charakteristika projevuje u asistentek pracujících na recepci: „... *recepce je ve firmě jako takový hromosvod, když je něco špatně, něco nefunguje nebo někdo něco neví,*

jde se zkrátka na recepci.“ (Příloha H, O4.10). Nejednoznačnost toku zadávání úkolů ve své práci zmiňuje rovněž autorská dvojice Plattner a Mberengwa (2010, s. 4).

Velmi častým zdrojem stresu, který respondentky v rámci rozhovorů akcentovaly, je nedostatek informací pro plnění zadaných úkolů. „*Tak to se stává celkem běžně, počítá se s tím, že jako asistentka si ty informace zkrátka někde zjistím, obstarám, seženu...*“ (Příloha F, O2.09), popisuje respondentka z kazuistiky č. 2. Respondentky z kazuistik č. 4 a 1 dodávají: „*... často pak třeba znova úplně zbytečně musím obvolávat lidi jenom proto, že mi ke splnění někdo nedal dostatek informací, ti lidi se pak diví, proč se ptám, když už tu informaci někomu od nás z firmy říkali...*“ (Příloha H, O4.08). „*Člověk pak vypadá hloupě, i když to vlastně vůbec nebyla jeho chyba.*“ (Příloha E, O1.09).

V literatuře zabývající se zdroji pracovního stresu není tento jev mezi stresory obvykle zmiňován (Arnold et al., 2007, s. 388-406; Hargrove et al., 2011, s. 183-184; Peterson, González, 2005, s. 458), u vybrané skupiny respondentek se však vyskytoval velmi často, stálo by tudíž za to věnovat mu v rámci dalších výzkumů větší pozornost.

Za stresující považují respondentky také skutečnost, že se často účastní komunikace o problému a jeho aktivního řešení, neúčastní se však již jednání s klientem o výsledku dané situace, nezažívají tedy pocit úspěchu pramenící z jejího zvládnutí. Tuto skutečnost ilustruje například výrok respondentky z kazuistiky č. 3: „*Stresující je taky to, že jsem to často já, kdo schytává ty nepříjemné reakce klientů, když se ozývají, že je něco potřeba, že jsme něco třeba nezajistili a podobně, ale to u toho vyřešení problému často už nejsem, to s nimi už většinou komunikuje můj kolega na seniorské pozici.*“ (Příloha G, O3.12).

Obdobnou situaci ve své práci zmiňují i Plattner a Mberengwa (2010, s. 1-2), kteří hovoří o participaci na úkolech nadřízených bez přímé vazby na výsledek práce.

Negativně respondentky hodnotí, že je v jejich práci v podstatě nemožné se každému ze zadavatelů práce, nadřízených, kolegů a klientů zavděčit. To je dáno skutečností, že při řešení řady urgentních úkolů, které se objeví v tomtéž okamžiku paralelně vedle sebe, jsou nuceny zvolit podle svého vlastního uvážení prioritu jejich řešení, často s vědomím, že důležitost některých úkolů je stejná a nelze tedy správně určit, který by měl být řešen dříve. „*Člověk holt pořád musí házet omluvné úsměvy na ty, které odsunul až na další místo v pořadí. (...)* Snažíte se na všechny strany a stejně je vždycky někdo nespokojený.“ (Příloha H, O4.10).

S povahou práce, kdy je od asistentek vyžadováno, aby byly za každých okolností milé a příjemné, souvisí také jejich tendence nedávat najevo své negativní emoce a nezatěžovat svými starostmi své okolí. „... *nesmím to na sobě samozřejmě dát najevo, takže uvnitř kypím, ale navenek musím nahodit „americký úsměv“ a být milá*“ (Příloha F, O2.12), říká respondentka z kazuistiky č. 2. Obdobné psychosociální faktory práce asistentek popisují například Duncan (2011, s. 88-91), Plattner a Mberengwa (2010, s. 1-8) nebo Snow et al. (2003, s. 241-263).

Významnou složku kazuistik tvořily rovněž strategie zvládání, které respondentky upřednostňují a jež aktivně využívají ve svém životě. Pro zjištění těchto strategií byly kromě otázek v rozhovoru využity také standardizované dotazníky, je tudíž možné rámcově porovnat preferované strategie zvládání respondentek s normami daných dotazníků (Příloha D, Tab. I: Výsledky dotazníku PCI, Tab. II: Výsledky dotazníku CSI).

Vytvoříme-li z výsledků dotazníků PCI jednotlivých respondentek průměrné hodnoty (s vědomím určitého zkreslení a omezené využitelnosti tohoto údaje při takto nízkém počtu respondentek) a srovnáme je s normami pro českou populaci žen (Šolcová, Lukavský, Greenglass, 2006, s. 160), vykazují respondentky nižší hodnoty u strategie vyhýbání se řešení problému (tato charakteristika platí obecně pro všechny respondentky) a u strategie vyhledávání emoční opory, zde jsou však výsledky zkresleny výrazně odchýlenými hodnotami u jedné z respondentek. U ostatních strategií zvládání jsou průměrné hodnoty respondentek buďto stejné, nebo vyšší, než je uvedeno v rámci norem. Průměrné výsledky ukazují, že respondentky nejvíce vyhledávají reflektivní řešení situací a využití instrumentální opory, tento výsledek je však (jak již bylo vymezeno výše) pouze orientační. Pro získání relevantních výsledků s možností statistické analýzy by bylo nutné navrhnout kvantitativně orientovaný výzkumný design ověřující preference strategií zvládání u rozsáhlejšího výzkumného souboru dané skupiny pracovníků.

U dotazníku CSI byly stejně jako u prvního předloženého dotazníku (PCI) zjištěny průměrné hodnoty shrnující výsledky všech respondentek. Tyto hodnoty byly rovněž porovnány s normami, z důvodu nedohledání norem pro českou populaci však byly využity normy pro obecnou populaci (bez genderového rozlišení) v prostředí USA (Clark et al., 1995, s. 440). Navzdory nereprezentativnosti vzorku došlo k téměř stoprocentní shodě průměrných výsledků s normami dotazníku (Příloha D, Tab. II: Výsledky dotazníku CSI).

Tuto skutečnost lze vzhledem k omezené velikosti vzorku považovat spíše za náhodnou, navzdory tomu však (spolu s dalšími závěry prezentovanými v rámci této kapitoly) podporuje možnost určité zobecnitelnosti předložených výsledků.

V otázce strategií zvládání stresu byly respondentky v rámci rozhovorů rovněž dotazovány, jaká doporučení pro zlepšení a zefektivnění vlastního zvládání stresu by formulovaly. Společným jmenovatelem jejich odpovědí se stal termín „nadhled“ – respondentky shodně uváděly, že by se rády naučily být více nad věcí, řešit problémy s větším odstupem a tolik si je nepřipouštět a nebrat si je příliš osobně.

Touto otázkou byly rozhovory ukončeny. Při následném rozloučení a debriefingu pocitů, které si respondentky z účasti v rámci výzkumné aktivity odnášely, bylo právě zamyšlení nad možností, jak svůj vlastní přístup ke stresovým situacím zlepšit, hodnoceno respondentkami jako subjektivně nejvíce přínosné.

V obecném hodnocení empirické části předložené práce je třeba upozornit na omezenou vypovídací hodnotu kazuistik, která neumožňuje vytváření jednoznačných závěrů a statisticky ověřených tvrzení. Výsledky prezentované touto prací jsou určeny především pro vytvoření rámcového přehledu a obrácení pozornosti ke zvolené cílové skupině, které není v soudobé literatuře věnováno příliš mnoho prostoru.

Práce upozorňuje na některá specifika pracovního života asistentů a asistentek a nabízí tak podněty pro další výzkumnou práci v rámci dané problematiky. Nízká míra rozpracovanosti otázky stresu u skupiny asistentů/ asistentek v literatuře je příležitostí pro tvorbu dalších výzkumů kvantitativního i kvalitativního charakteru. Mezi otázky, jež by mohly být na základě podnětů v rámci předložené práce dále výzkumně zkoumány, patří otázka nedostatku informací pro řešení zadaného úkolu jako častého stresoru v rámci asistentské práce, nebo absence přímé vazby na výsledky vykonávané práce.

Další výzkumná pozornost může být věnována také statistickému ověření preferovaných strategií zvládání v rámci cílové skupiny, jež byly v této práci nastíněny, a to jak pomocí dotazníků PCI (Greenglass et al., 1999, s. 1-18; Šolcová, Lukavský, Greenglass, 2006, s. 148-162) a CSI (Amirkhan, 1990, s. 1066-1074; Clark et al., 1995, s. 434-455) využitých v této práci, tak dalšími standardizovanými dotazníky, jako je například široce

využívaný dotazník WCQ Lazaruse a Folkmanové (1985, s. 1-6) nebo multidimenzionální dotazník COPE (Carver, Scheier, Weintraub, 1989, s. 267-271).

Závěr

Bakalářská práce se zaměřila na problematiku pracovního stresu a strategií jeho zvládání. Nejprve bylo představeno obecné pojetí tohoto tématu v teoretické části práce, která poskytla ucelený pohled na problematiku stresu a jeho zvládání a v přiměřeném rozsahu přiblížila soudobý stav poznání v této oblasti.

Následně byla v rámci empirické části práce pozornost obrácena ke konkrétní povaze stresu a jeho zvládání v rámci pracovního života zvolené cílové skupiny asistentů a asistentek. Empirická část představila prostřednictvím kazuistik některé charakteristiky a specifika práce asistentů a asistentek, zdroje stresu v jejich pracovním životě a způsoby zvládání stresu, které tyto pracovníci využívají. Vzhledem k povaze práce nebylo cílem vymezení statisticky signifikantních závěrů, nýbrž zachycení problematiky pracovního stresu u vybraných jedinců reprezentujících danou skupinu pracovníků v jeho komplexnosti a celistvosti.

V kazuistikách byly identifikovány stresory, s nimiž se asistentky ve své práci potýkají. Mezi těmito stresory byla nejčastěji zmiňována velká proměnlivost pracovních činností a nejednotná pracovní náplň, nejednoznačnost toku zadávání úkolů, nedostatek pro plnění zadaných úkolů a absence přímé vazby na výsledek práce.

Mezi strategiemi zvládání byla respondentkami obecně nejméně preferována strategie vyhýbání se řešení problému, což by mohlo poukazovat na spíše aktivní způsoby zvládání stresu, vzhledem k omezenému množství zkoumaných případů však lze tuto myšlenku považovat spíše za domněnku, která by se mohla stát hypotézou v rámci další výzkumné činnosti.

Obecně respondentky hodnotily míru stresu v rámci své práce jako střední nebo vyšší a povaha stresových situací v jejich práci vykazovala některé společné rysy (viz výše jmenované nejčastější stresory), které byly následně podrobněji popsány v diskusi, kde byly rovněž konfrontovány s teoretickými poznatky z literárních zdrojů.

Poznatky získané touto prací se mohou stát inspirací pro další výzkumy problematiky stresu u dané skupiny. Jeden z dílčích cílů práce, který i nadále přetrvává, představuje rozšíření zájmu o tuto cílovou skupinu jak po stránce odborné, tak organizační (tedy například

větším zaměřením na prevenci stresu těchto pracovníků) – cestou k tomuto cíli mohou být právě další výzkumy v dané oblasti a ověření rámcových zjištění identifikovaných touto prací.

Soupis bibliografických citací

AMIRKHAN, James, H. A Factor Analytically Derived Measure of Coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59(5), 1066-1074. ISSN 0022-3514.

AMIRKHAN, James, H. Criterion Validity of a Coping Measure. *Journal of Personality Assessment*, 1994, 62(2), 242-261. ISSN 0022-3891.

ANTONOVSKY, Aaron. Personality and Health: Testing the Sense of Coherence Model. In: FRIEDMAN, Howard S. *Personality and Disease*. Oxford: John Wiley & Sons, 1990, s. 155-177. ISBN 0-471-61805-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John et al. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BANDURA, Albert. Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W. H. Freeman and Company, 1997. ISBN 0-7167-2626-2.

BARTŮŇKOVÁ, Staša. *Stres a jeho mechanismy*. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1874-6.

BELKIC, Karen. *Occupational Stress Index* [online]. Marina Del Rey: Center for Social Epidemiology, 2000 [cit. 13. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.workhealth.org/OSI%20Index/General%20OSI%20Index.html>.

BILLINGS, Andrew G. a Rudolf H. MOOS. Coping, Stress, and Resources among Adults with Unipolar Depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46, 877-891. ISSN 0022-3514.

BLANEY, Paul H. Stress and Depression: A Personality-Situation Interaction Approach. In: JOHNSON, Sheri L. et al. *Stress, coping and depression*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000, s. 89-116. ISBN 0-8058-3440-0.

BRANTLEY, Phillip J., Craig D. WAGGONER, Glenn N. JONES, a Neil B. RAPPAPORT. A Daily Stress Inventory: Development, Reliability, and Validity. *Journal of Behavioral Medicine*, 1987, 10(1), 61-74. ISSN 1573-3521.

Canadian Mental Health Association. *What's Your Stress Index?* [online]. Ottawa: Canadian Mental Health Association, 2014 [cit. 13. 6. 2014]. Dostupné z: http://www.cmha.ca/mental_health/whats-your-stress-index/#.U61JD_1_vkb.

CANNON, Walter Bradford. *The Wisdom of the Body*. Norton: W. W. Norton & Company, 1967. ISBN 978-0-393-00205-8.

CARVER, Charles S., Michael F. SCHEIER, a Suzanne C. SEGERSTROM. Optimism. *Clinical Psychology Review*, 2010, 30(7), 879-889. ISSN 0272-7358.

CARVER, Charles S., Michael F. SCHEIER, a Jagdish Kumari WEINTRAUB. Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, 56(2), 267-283. ISSN 0022-3514.

Centre for Studies on Human Stress. *How to Measure Stress in Humans?* [online]. Quebec: Fernand-Seguin Research Centre of Louis-H. Lafoontaine Hospital, 2007 [cit. 22. 6. 2014]. Dostupné z: http://www.stresshumain.ca/documents/pdf/Mesures%20physiologiques/CESH_howMeasureStress-MB.pdf.

CLARK, Karla K., Carol A., BORMANN, Russel S. CROPANZANO, a Keith JAMES. Validation Evidence for Three Coping Measures. *Journal of Personality Assessment*, 1995, 65(3), 434-455. ISSN 00223891.

COHEN, Sheldon, Tom KAMARCK, a Robin MERMELSTEIN. A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 1983, 24(4), 385-396. ISSN 2150-6000.

CUTRONA, Carolyn E. a Daniel W. RUSSEL. The Provisions of Social Relationships and Adaptation to Stress. In: JONES, Warren H. a PERLMAN, Daniel (Eds.). *Advances in Personal Relationships*. London: Jessica Kingsley Publishers, 1991, s. 37-67. ISBN 978-1853020780.

ČÁP, Jan a Zdeněk DYTRYCH. *Utváření osobnosti v náročných životních situacích*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 1968.

DUNCAN, Melba J. The Case for Executive Assistants. *Harvard Business Review*, 2011, 89(5), 88-91. ISSN 0017-8012.

ENDLER, Norman S. a James D. A. PARKER. Multidimensional Assessment of Coping: A Critical Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 58(5), 844-854. ISSN 0022-3514.

FEIFEL, Herman a Stephen STRACK. Coping with Conflict Situations: Middle-Aged and Elderly Men. *Psychology and Aging*, 1989, 4(1), 26-33. ISSN 0882-7974.

FOLKMAN, Susan a Richard S. LAZARUS. *Ways of Coping Questionnaire* [online]. Redwood City: Mind Garden, 1985 [cit. 3. 6. 2014]. Dostupné z: <http://www.share-pdf.com/e3a44f18af0d425ca07c79536102346a/Attachment%2024%20Ways%20of%20Coping%20Questionnaire.pdf>.

FOLKMAN, Susan, Richard S. LAZARUS, Christine DUNKEL-SCHETTER, Aneta DeLONGIS, a Rand J. GRUEN. Dynamics of Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50(5), 992-1003. ISSN 0022-3514.

FRANKL, Viktor E. *Napriek všetkému povedať životu áno*. Bratislava: Slovenský spisovateľ, 1998. ISBN 80-220-0918-0.

FREUDENBERGER, Herbert J. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 1974, 30(1), 159-165. ISSN 0022-4537.

GOLDSTEIN, David S. a Bruce MCEWEN. Allostatis, Homeostats, and the Nature of Stress. *Stress*, 2002, 5(1), 55-58. ISSN 1025-3890.

GREENGLASS, Esther. Burnout and Gender: Theoretical and Organizational Implications. *Canadian Psychology*, 1991, 32(4), 562-574.

GREENGLASS, Esther. Proactive Coping, Resources and Burnout: Implications for Occupational Stress. In: ANTONIOU, Alexander-Stamatios a Cary L. COOPER (Eds.). *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2005, s. 503-515. ISBN 1-84376-624-8.

GREENGLASS, Esther, Ralf SCHWARZER, Dagmara JAKUBIEC, Lisa FIKSENBAUM, a Steffen TAUBERT. The Proactive Coping Inventory (PCI): A Multidimensional Research Instrument. In: *20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR)*. Cracow, Poland, 1999, s. 1-18.

GRÖPEL, Peter. Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom. *Československá psychologie*, 2006, 50(1), 71-83. ISSN 0009-062X.

GRÖPEL, Peter a Klaudia DOČOVIČOVÁ. Pracovná flexibilita ako nástroj zvyšovania rovnováhy životných oblastí: je flexibilita vhodná naozaj pre každého?. *Československá psychologie*, 2012, 56(1), 56-63. ISSN 0009-062X.

HALAMA, Peter. *Zmysel života z pohľadu psychológie*. Bratislava: Slovak Academic Press, 2007. ISBN 978-80-8095-023-1.

HARGROVE, M. Blake, James Campbell QUICK, James Debra L. NELSON, a Jonathan D. QUICK. The Theory of Preventive Stress Management: a 33-year Review and Evaluation. *Stress & Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 2011, 27(3), 182-193. ISSN 1532-2998.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOBFOLL, Stevan E. Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience. In: FOLKMAN, Susan (Ed.). *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*. New York: Oxford University Press, 2011, s. 127-147. ISBN 978-0-19-537534-3.

HOLMES, Thomas H. a Richard H. RAHE. The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 1967, 11(2), 213-218. ISSN 0022-3999.

CHESNEY, Margaret A., Torsten B. NEILANDS, Donald B. CHAMBERS, Jonelle M. TAYLOR, a Susan FOLKMAN. A Validity and Reliability Study of the Coping Self-efficacy Scale. *British Journal of Health Psychology*, 2006, 11, 421-437. ISSN 1359107X.

JOSHI, Vinay. *Stres a zdraví*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-211-9.

KASPERCZYK, R. Corporate Responsibility for Systemic Occupational Stress Prevention. *Journal of Business Systems, Governance & Ethics*, 2010, 5(3), 51-70. ISSN 1833-4318.

KEBZA, Vladimír. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

KEBZA, Vladimír a Iva ŠOLCOVÁ. Současné sociální změny, jejich důsledky a syndrom vyhoření. *Československá psychologie*, 2003, 57(4), 329-341. ISSN 0009-062X.

KOBASA, Suzanne C. Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37(1), 1-11. ISSN 0022-314.

KOBASA, Suzanne C., Salvatore R. MADDI, a Stephen KAHN. Hardiness and Health: A Prospective Study. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1982, 42(1), 168-177. ISSN 0022-3514.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada Avicenum, 1994. ISBN 80-7169-121-6

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2001. ISBN 978-80-7367-568-4.

LAZARUS, Richard S. Coping Theory and Research: Past, Present, and Future. *Psychosomatic Medicine*, 1993, 55, 234-247. ISSN 0033-3174.

LAZARUS, Richard S. *Stress and Emotion: A New Synthesis*. New York: Springer Publishing Company, 2006. ISBN 0-8261-0261-1.

LAZARUS, Richard S. a FOLKMAN, Susan. *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company, 1984. ISBN 0-8261-4191-9.

LUNDBERG, Ulf a Marianne FRANKENHAEUSER. Stress and Workload of Men and Women in High-Ranking Positions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2010, 4(2), 142-151. ISSN 1939-1307.

MARTIN, Rod A. *The Psychology of Humor: An Integrative Approach*. Burlington: Elsevier Academic Press, 2007. ISBN 978-0-12-272564-6.

MASLACH, Christina. *Burnout: The Cost of Caring*. Cambridge: Mallor Books, 2003. ISBN 1-883535-35-9.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

MAZZOLA, Joseph J., Irvin Sam SCHONFELD, a Paul E. SPECTOR. What Qualitative Research Has Taught us about Occupational Stress. *Stress And Health: Journal Of The International Society For The Investigation Of Stress*, 2011, 27(2), 93-110. ISSN 1532-2998.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1312-3.

MILLER, Suzanne M. Monitoring and Blunting: Validation of a Questionnaire to Assess Styles of Information Seeking under Threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, 52(2), 345-353. ISSN 0022-3514.

MOHR, Gisela a Hans-Joachim WOLFRAM. Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability, and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2010, 15(2), 167-179. ISSN 1939-1307.

OLFF, Miranda, Jos F. BROSSCHOT, a Guido GODAERT. Coping Styles and Health. *Personality and Individual Differences*, 1993, 15(1), 81-90. ISSN 0191-8869.

PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2959-6.

PETERSON, Nadene a Roberto Cortéz GONZÁLES. *The Role of Work in People's Lives: Applied Career Counseling and Vocational Psychology*. Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole, 2005. ISBN 0-534-64183-0.

PLATTNER, Ilse E. a Diana S. MBERENGWA. We Are the Forgotten Ones: Occupational Stress Among University Secretaries in Botswana. *South African Journal of Human Resource Management*, 2010 8(1), 1-8. ISSN 1683-7584.

ROSKIES, Ethel. *Stress Management for the Healthy Type A*. New York: Guilford Press, 1987. ISBN 0-89862-689-7.

ROTTER, Julian B. Internal versus external control of reinforcement: A Case History of a Variable. *American Psychologist*, 1990, 45(4), 489-493. ISSN 1935-990.

RUISELOVÁ, Zdena. Štýly zvládania záťaže. In: RUISELOVÁ, Zdena et al.. *Štýly zvládania záťaže a osobnosť*. Bratislava: Slovak Academic Press, 2006, s. 9-20. ISBN 80-889010-23-4.

RUSH, Myron D. *Syndrom vyhoření*. Praha: Návrat domů, 2003. ISBN 80-7255-074-8.

SARASON, Irwin G., Henry M. LEVINE, Robert B. BASHAM, a Barbara R. SARASON. Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983, 44(1), 127-139. ISSN 1939-1315.

SELIGMAN, Martin. *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. Praha: Euromedia Group, 2002. ISBN 80-249-0293-1.

SEGERSTROM, Suzanne C. a Gregory E. MILLER. Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry. *Psychological Bulletin*, 2004, 130(4), 601-630. ISSN 1939-1455.

SELYE, Hans. *Život a stres*. Bratislava: Obzor, 1966. ISBN 65-093-66.

SCHREIBER, Vratislav. *Lidský stres*. Praha: Academia, 1992. ISBN 80-200-0458-0.

SCHULZ, Peter a Wolff SCHLOTZ. The Trier Inventory for the Assessment of Chronic Stress (TICS): Scale Construction, Statistical Testing and Validation of the Scale Work Overload. *Diagnostica*, 1992, 45(1), 8-19. ISSN 2190-622X.

SINGH, A. K. a Jagdish SRIVASTAVA. Perceived Role Stress and Job Satisfaction. *Perspectives in Psychological Researches*, 1983, 6(2), 101-104. ISSN 1745-6916.

SKANON, Janne, Tage S. KRISTENSEN, Karl Bang, CHRISTENSEN, Thomas LUND, Thomas, a Merete LABRIOLA. Do Managers Experience More Stress Than Employees? Results From the Intervention Project on Absence and Well-being (IPAW) Study Among Danish Managers and Their Employees. *Work*, 2011, 38(2), 103-109. ISSN 1051-9815.

SNOW, David L., Suzanne C. SWAN, Chitra RAGHAVAN, Christian M. CONNELL, a Ilene KLEIN. The Relationship of Work Stressors, Coping and Social Support to Psychological Symptoms Among Female Secretarial Employees. *Work & Stress*, 2003, 17(3), 241-263. ISSN 0267-8373.

STONE, Arthur A. a John M. NEALE. New Measure of Daily Coping: Development and Preliminary Results. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46, 892-906. ISSN 0022-3514.

SVIANTEKOVÁ, Gabriela. Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce - soukromí. In: GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA, Milan RYMEŠ et al., *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 206-215. ISBN 978-80-247-2798-1.

ŠOLCOVÁ, Iva. *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2947-3.

ŠOLCOVÁ, Iva a Vladimír KEBZA. Stres, jeho zvládání, psychologické faktory a imunitní procesy. In: BŘICHÁČEK, Václav a Markéta HABERMANNOVÁ (Eds). *Studie z psychologie zdraví*. Praha: ERMAT, 2007, s. 91-111. ISBN 978-80-87178-00-3.

ŠOLCOVÁ, Iva, Jiří LUKAVSKÝ, a Esther GREENGLASS. Dotazník proaktivního zvládání životních nároků. The Proactive Coping Inventory: Czech Adaptation. *Československá psychologie*, 2006, 50(2), 148-162. ISSN 0009-062X.

ŠTIKAR, Jiří. Práce a její podmínky. In: ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL, a Jiří HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 47-88. ISBN 80-246-0448-5.

TOBIN, David L. *User Manual for the Coping Strategies Inventory* [online]. Ohio: Ohio University, 2001 [cit. 18. 6. 2014]. Dostupné z: http://www.ohiopsychology.com/files/images/holroyd_lab/Manual%20Coping%20Strategies%20Inventory.pdf.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-802-3.

WINNUBST, Jacques A. M. a René F. W. DIEKSTRA. Work and Health Psychology: Methods of Intervention. In: DRENTH, Pieter J. D., Henk THIERRY, a Charles J. de WOLFF (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology: Volume 3: Personnel Psychology*. East Sussex: Psychology Press, 1998, s. 273-296. ISBN 0-86377-534-1.

Přílohy

Příloha A: Otázky pro rozhovor

Příloha B: Dotazník proaktivního zvládání životních situací (PCI)

Příloha C: Inventář strategií zvládání (CSI)

Příloha D: Výsledky dotazníků PCI a CSI

Příloha E: Záznam rozhovoru – kazuistika 1

Příloha F: Záznam rozhovoru – kazuistika 2

Příloha G: Záznam rozhovoru – kazuistika 3

Příloha H: Záznam rozhovoru – kazuistika 4

Příloha A
OTÁZKY PRO ROZHOVOR

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Jak dlouho na této pozici již působíte?

Můžete krátce shrnout, na jakých pracovních pozicích jste pracoval/a v minulosti?

Kolik let celkem již pracujete?

Zaměřme se nyní na Vaše současné zaměstnání. Jaká je zhruba náplň Vaší práce? Jak vypadá Váš běžný pracovní den? Kdo Vám v rámci Vaší práce zadává úkoly a kdo hodnotí výstupy Vaší práce?

Pracujete někdy pod časovým tlakem? Pokud ano, popište, jak takové situace vypadají a jak je řešíte.

Dochází v rámci Vaší práce k nečekaným situacím, které musíte řešit? Pokud ano, jak často? Jaké povahy jsou takové situace? Co musíte udělat pro jejich vyřešení?

Stává se Vám, že nedostanete dostatek informací pro splnění zadaného úkolu a musíte tuto situaci řešit?

Považujete svou práci za stresující? Pokuste se na stupnici od jedné do deseti (0... žádný stres, 10... mimořádně stresující) svou práci ohodnotit.

Popište stresové situace (vyberte několik modelových), do nichž jste se v rámci svých pracovních povinností dostal/a. Jak jste tyto situace řešil/a?

Jak se Vy sám/ sama vyrovnáváte se stresem, který Vám Vaše práce přináší? Co obvykle děláte proto, abyste stres dobře zvládl/a?

Jak se při řešení stresových situací cítíte? Jakým způsobem se s nimi emočně vyrovnáváte?

Jakým způsobem se vyrovnáváte se stresem v mimopracovním životě? Je zvládání pracovního stresu stejné, jako v jiných oblastech Vašeho života, nebo se v něčem liší (a v čem)?

Co pro Vás obecně znamená stres? Co si pod tímto pojmem představujete?

Jaké způsoby zvládání stresu obecně považujete za efektivní?

Využíváte je, nebo se ve stresových situacích uchylujete k jiným způsobům jejich řešení? (A proč tomu tak je?)

Napadá Vás, jak byste mohl/a svůj přístup ke zvládání stresových situací zlepšit?

Příloha B

DOTAZNÍK PROAKTIVNÍHO ZVLÁDÁNÍ ŽIVOTNÍCH SITUACÍ (PCI)

Následující tvrzení se zabývají Vašimi reakcemi na různé životní situace. Označte, jak každé z tvrzení odpovídá Vašemu prožívání v rámci těchto situací. Svou odpověď označte zatržením okénka odpovědi, která nejvíce odpovídá Vaším reakcím.

		nepravdivé	nepříliš pravdivé	celkem pravdivé	naprosto pravdivé
1.	Když se vyskytne problém, jsem ten, kdo se ho ujme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Představuji si sám/ sama sebe při řešení složitých problémů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Často najdu způsob, jak rozložit komplikované problémy na jejich zvládnutelné složky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Připravuji se na budoucí eventuality.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Když řeším své problémy, rady jiných lidí mi mohou pomoci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Když jsem sklíčený/ á, vím komu zavolat, aby mi pomohl cítit se lépe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Když mám problém, rád/a jej odsouvám na později.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Snažím se nechávat věcem volný průběh.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Obvykle přemýšlím o různých možnostech řešení problému, než abych jednal/a impulzivně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Udělám si plán a držím se ho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Než abych utratil/a každou korunu, snažím se to, co vydělám, šetřit na horší časy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Snažím se mluvit o svých problémech a vysvětlovat je, aby se mi dostalo podpory od přátel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Cítím, že ostatním na mně záleží.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Když se mi problém zdá moc komplikovaný, někdy ho odložím, dokud nejsem s to se s ním vypořádat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Jakmile dosáhnu svého cíle, hledám další a složitější.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	V duchu si procházím mnoho rozmanitých scénářů, abych se připravil/a na všemožná vyústění situace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Rozložím problém na menší části a pracuji na nich postupně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Připravuji se na nepříznivé události.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		nepravdivé	nepříliš pravdivé	celkem pravdivé	naprosto pravdivé
19.	Informace, které jsem získal/ a od jiných, mi často pomohly při řešení mých problémů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Vím, s kým můžu počítat, když mi teče do bot.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Když mám problém, obvykle ho dám na chvíli k ledu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Mám rád/a výzvy a překonávání překážek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Přistupuji k problému tak, že přemýšlím o různých reálných možnostech jeho řešení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Udělám si seznam a snažím se zaměřit nejprve na ty nejdůležitější věci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Dřív než dojde ke katastrofě, jsem dobře připraven/a na její následky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Obvykle dokážu odhadnout, kteří lidé mi jsou schopni pomoci pokročit s řešením mého problému.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Když jsem sklíčený/ á, jdu ven, abych si promluvil/a s ostatními.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Zaobírám se svými sny a snažím se je naplnit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Mám-li problém se spolupracovníky, rodinou či přáteli, představuji si dopředu, jak s nimi problém úspěšně vyřídím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Nejprve naplánuji strategii změny situace, pak začnu jednat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Ptám se ostatních, jak by se v mé situaci zachovali oni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Svěřuji se se svými pocity ostatním, abych vybudoval/a a udržel/ a blízká přátelství.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Navzdory četným překážkám se mi většinou daří dosáhnout, čeho chci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Než se pustím do složitého úkolu, představuji si jeho úspěšné zvládnutí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Rozvívám své pracovní schopnosti, abych se ochránil/a před ztrátou zaměstnání.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Mluvit s ostatními může být opravdu užitečné, protože to přináší jiný pohled na problém.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Snažím se zjistit, co přesně potřebuji, abych uspěl/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Teprve až když mám problém pečlivě promyšlený, začnu jednat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Dávám pozor, aby o mou rodinu bylo dobře postaráno a byla tak ochráněná před nepřízní osudu v budoucnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Než se začnu v problému topit, zavolám příteli a promluvíme si o tom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		nepravdivé	nepříliš pravdivé	celkem pravdivé	naprosto pravdivé
41.	Vždycky se snažím najít způsob, jak překonat překážky. Nic mě doopravdy nezastaví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Představuji si, jak úspěšně řeším složitý problém předtím, než se do něj doopravdy pustím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Myslím dopředu, abych se vyhnul/a nebezpečným situacím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Když mám potíže, většinou s pomocí ostatních na něco přijdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Vnímám své časté neúspěchy, a proto si nedělám plané naděje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	K problému přistupuji z různých úhlů, dokud nepřijdu na vhodný postup.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Vymýšlím strategie, které, jak doufám, povedou k nejlepšímu možnému výsledku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Když žádám o místo, tak si na něm sama sebe/samu sebe představuji.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Dojde-li k vážným nedorozuměním se spolupracovníky, členy rodiny či s přáteli, vyzkouším si dopředu, jak s nimi budu jednat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Snažím se nakládat s penězi tak, abych se ve stáří neocítl/a bez prostředků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Komplikace a překážky vnímám jako pozitivní zkušenosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Než se pustím do řešení problému, přemýšlím o každém jeho možnému výsledku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Jestliže mi někdo tvrdí, že to nedokážu, můžete si být jisti, že dokážu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Když narazím na problém, pustím se iniciativně do jeho řešení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Mám-li problém, obvykle se vidím na straně poražených.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha C

INVENTÁŘ STRATEGIÍ ZVLÁDÁNÍ (CSI)

Škála CSI je určena pro zjišťování způsobů zvládání některých problémů a těžkostí. Zajímá nás, jaký způsob a metody zvládání využíváte. Pokuste se proto zamyslet nad tím problémem v práci, který vám v uplynulých 6 měsících (případně i delší době) způsobil těžkosti.

Prosíme Vás, abyste tento problém několika slovy popsali:

.....

.....

.....

.....

Soustředte se na tento problém a označte křížkem Váš postup při řešení tohoto problému, tj. odpovídejte na otázky, které jsou uvedené v následujících řádcích.

	ano	částečně	ne
1. Dal/a jste své pocity najevo někomu z přátel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Uspořádal/a jste věci kolem sebe tak, aby měl váš problém co největší šanci na vyřešení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Promyslel/a jste si všechna možná řešení předtím, než jste se rozhodl/a, jak problém vyřešit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pokusil/a jste se od problému odvrátit pozorností?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Přijal/a jste projevy soucitu a porozumění od někoho jiného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Udělal/a jste všechno pro to, aby druzí lidé nevěděli, jak špatná pro vás ona situace byla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mluvil/a jste s lidmi o této situaci, protože vám pomohlo popovídat si?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vytyčil/a jste si jasné cíle tak, abyste situaci zvládl/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zvážil/a jste pečlivě všechny možnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sníte někdy v průběhu dne o lepších časech?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Pokusil/a jste se použít různé způsoby řešení problému předtím, než jste našel/ našla ten správný?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Prozradil/a jste své obavy a trápení přátelům nebo příbuzným?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Strávil/a jste v té době více času o samotě než běžně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Pověděl/a jste lidem o situaci, protože mluvení o ní vám pomohlo najít řešení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	ano	částečně	ne
15. Přemýšlel/a jste o tom, co bylo potřeba udělat, aby se věci daly do pořádku?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Věnoval/a jste plnou pozornost řešení problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Promýšlel/a jste si předem celý plán akce?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Díval/a jste se na televizi častěji než obvykle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Šel/ šla jste za někým (přítelem či odborníkem), aby vám pomohl cítit se lépe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Stál/a jste si vždy pevně za svým a bojoval/a za to, co jste v dané situaci chtěl/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Vyhýbal/a jste se lidem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ponořil/a jste se do nějakého koníčku či sportu proto, abyste se problému vyhnul/a?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Šel/ šla jste za přítelem, aby vám pomohl lépe problém snášet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Zašel/ zašla jste za přítelem poradit se, jak změnit situaci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Přijal/a jste projevy soucitu a porozumění od přátel se stejným problémem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Spal/a jste víc než obvykle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Představoval/a jste si, jak by mohlo být všechno jinak?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Ztotožnil/a jste se nějakou postavou v románu nebo ve filmu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Pokusil/a jste se řešit problém?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Přál/a jste si, aby lidé odešli a nechali vás o samotě?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Přijal/a jste pomoc od přátel nebo příbuzných?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Hledal/a jste podporu u těch, kteří vás znají nejlépe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Snažil/a jste se spíš postupovat plánovitě, než unáhleně reagovat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Příloha D

VÝSLEDKY DOTAZNÍKŮ PCI A CSI

Tab. I Výsledky dotazníku PCI

Strategie	K 1	K 2	K 3	K 4	Průměr	Normy*
Proaktivní řešení situací	3,1	2,8	2,5	3,4	2,9	2,9
Reflektivní řešení situací	3,3	3,2	3,0	3,7	3,3	2,8
Strategické plánování	3,0	3,0	2,8	3,8	3,1	2,8
Preventivní zvládání situací	3,4	2,7	3,3	3,2	3,2	2,8
Vyhledávání instrumentální opory	3,9	3,0	3,4	2,8	3,3	3,1
Vyhledávání emoční opory	3,6	2,2	3,2	2,8	3,0	3,2
Vyhýbání se řešení situace	2,0	3,0	2,7	2,0	2,4	2,5

* normy převzaty podle Šolcová, Lukavský, Greenglassová (2006, s. 160)

Tab. II Výsledky dotazníku CSI

Strategie	K 1	K 2	K 3	K 4	Průměr	Normy*
Orientace na problém	2,3	2,1	2,4	2,8	2,4	2,4
Vyhledávání sociální opory	2,6	1,5	2,3	2,2	2,2	2,2
Vyhýbání se	1,7	2,0	1,8	2,1	1,9	1,8

* normy převzaty podle Clark et al. (1995, s. 440)

Příloha E
ZÁZNAM ROZHOVORU – KAZUISTIKA 1

O1.01: První otázka, kterou začneme – jaká je Vaše současná pracovní pozice?

V současné době pracuji jako vedoucí recepce.

O1.02: Jak dlouho na této konkrétní pozici již působíte?

Pozici vedoucí recepce jsem získala teprve nedávno, zhruba před pěti měsíci, kdy se naše firma stěhovala, a povinnosti recepce byly rozšiřovány. Na pozici řadové recepční však v této společnosti pracuji už více než pět let.

O1.03: Můžete krátce shrnout, na jakých pracovních pozicích jste pracovala v minulosti?

Tak dříve jsem dělala většinou hlavně administrativní práci, chvíli jsem taky pracovala jako účetní, převažovala ale ta administrativa.

O1.04: Kolik let celkem již pracujete?

Počkejte chvíličku... musím si to v duchu spočítat. (*Odmlčí se.*) Myslím, že to je dohromady už 22 let.

O1.05: Zaměřme se nyní na Vaše současné zaměstnání. Jaká je zhruba náplň Vaší práce? Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

Tak náplní mojí práce je jednak práce na recepci, a pak taky koordinace ostatních pracovníků a brigádníků, kteří na recepci pracují. Na recepci mám na starosti přijímání telefonických hovorů a přepojování, uvítání návštěv, zajišťování zasedacích místností pro porady a tak podobně, odesílání a přijímání kurýrů, správu vozového parku služebních vozidel našich zaměstnanců, správu archivu... Když se někde něco rozbije, zaměstnanci jdou vždy jako první na recepci, když je pak potřeba zařídit a ohlídat nějaké opravy a podobné věci, máme to na starosti taky my. A pak ještě spousta dalších věcí, na které si teď nevzpomenu – je to v podstatě každý den jiné, ty povinnosti se hodně mění podle potřeby, vždycky nám někdo něco zadá a to pak řešíme. Od nedávna mám také na starosti tu koordinaci, takže musím vždy

ohlídat, aby brigádníci pokryli službami všechny termíny, když třeba nemůžou, musím se postarat o zajištění náhrady a tak.

O1.06: Kdo Vám v rámci Vaší práce zadává úkoly a kdo hodnotí výstupy Vaší práce?

Tak ty základní úkoly ke mně směřují přímo od vedení firmy, a taky od office manažerky, ale často dostávám úkoly i od jiných zaměstnanců, ty úkoly na recepci můžou směřovat v podstatě od kohokoli. Hodnocení mojí práce má ale na starosti výhradně vedení, probíhají u nás pravidelná hodnocení vždy jednou za půl roku, tam se mnou mluví vždy buď paní ředitelka, nebo její zástupce.

O1.07: Pracujete někdy pod časovým tlakem? Pokud ano, popište, jak takové situace vypadají a jak je řešíte.

Stává se, že jsem například zrovna sama na recepci, zvoní oba telefony i mobil, přijde klient za někým z kolegů, a do toho třeba ještě kurýr přinese zásilku. Nebo dostanu na recepci nějaký mimořádný úkol, který musím ve velmi krátkém termínu dokončit, ale přitom musím zvládat i svoje běžné povinnosti – to se stává celkem často, ta práce tady je strašně nevyrovnaná – jednou máte pohodičku a těch povinností zas tolik není, a krátce na to nevíte, kam dřív skočit. Jako na potvoru je to většinou tak, že když mám zrovna na práci něco akutního, musím přitom řešit i daleko víc takových těch běžných povinností, než obvykle, to je takový zákon schválnosti. Ale vyřešit to vždycky musím, musím si říct, co jsou priority a co je potřeba udělat první, druhé atd., a pak to vždycky nějak jde. Nejhorší je, když na vás přitom tlačí ještě další lidi, kteří už nevidí, že kromě toho jejich úkolu máte ještě taky další práci.

O1.08: Dochází v rámci Vaší práce k nečekaným situacím, které musíte řešit?

Jak už jsem řekla, ta naše práce je hodně proměnlivá, takže nečekané situace řešíme v podstatě pořád (*smích*).

O1.09: Stává se Vám, že dostanete nějaký úkol, ale nedostanete dostatek informací, abyste ho mohla vyřešit?

Tak občas asi ano. Hlavně tehdy, když mi někdo nějaký úkol přeposílá a je to třeba e-mail, který byl přeposlaný už pěti lidmi, a já se mám o tu věc postarat, musím ale z historie té

korespondence složitě skládat, o co se vlastně vůbec jedná, protože ke mně už se to dostane jenom jako strohá informace, ale chybí mi tam různé důležité detaily... Třeba dostanu informaci, že má přijít někdo na opravu skříní v kancelářích, ale víc informací nedostanu, a když ten člověk přijde, tak očekává, že když s ním komunikuju já, tak přesně vím, o co se jedná, a já přitom nevím. Člověk pak vypadá hloupě, i když to vlastně vůbec nebyla jeho chyba.

O1.10: Považujete svou práci za stresující? Pokuste se na stupnici od jedné do deseti (0... žádný stres, 10... mimořádně stresující) svou práci ohodnotit.

Asi tak na pětce, není to žádná pohodička, ale dokážu si představit, že je spousta prací, které jsou stresující daleko víc.

O1.11: Zkuste popsat pár stresových situací, do nichž jste se v rámci svých pracovních povinností dostala. Jak jste tyto situace řešila?

Tak to už jsem částečně popsala v těch předchozích otázkách...

O1.12: Zkuste si vzpomenout třeba na něco dalšího – třeba na něco z nejbližší doby, nebo naopak nějakou významnější událost, která se vám třeba vryla do paměti?

Tak teď úplně nedávno jsem musela řešit to, že vedení po mě chtělo, abych odůvodnila, proč se na naší pražské pobočce zpracovává pošta jiným způsobem než je ve směrnici na intranetu a jak se to dělá ve všech ostatních pobočkách. Ten systém byl ale zaveden ještě dlouho před mým nástupem, nikdy to nikdo neřešil a najednou se objeví názor, že bychom to vlastně měli dělat úplně stejně jako na těch jiných pobočkách, které ale mají daleko méně zaměstnanců, takže od nich odchází třeba 20 dopisů denně, a od nás kolem 150... Takže jsem musela obhajovat něco, co jsem sama nezavedla, nestála jsem u zrodu toho systému, ale chápu v současné době jeho výhody a musela jsem se pokusit vysvětlit to co nejvíc diplomaticky, aby s tím bylo spokojené vedení, ale abych zároveň neublížila asistentkám, které tu poštu zpracovávají, aby té práce nemusely dělat dvakrát tolik. Takže jsem byla trochu jako mezi mlýnskými kameny, mohla jsem sice říct: „ano, půjdeme to dělat přesně tak komplexně, jako na ostatních pobočkách“, ale to by prakticky ty holky, co tu poštu zpracovávají, nemohly zvládat.

No a obecně velký stres bylo, když se naše firma před čtyřmi měsíci stěhovala do nových prostor – přestěhování společnosti o 120 lidech, aby všechno proběhlo hladce, a aby v pátek recepce fungovala ještě víceméně naplno na staré budově, a v pondělí už byla naplno v chodu na nové budově, to byl velký záprah. Tam ten stres spočíval hlavně v času, kterého na to bylo málo (musela jsem do práce i o víkendu, vybalovat věci a dávat to tam do pořádku, a to se pochopitelně zase nelíbilo manželovi, který čeká, že jako recepční přece nebudu v práci přesčas, což jsem tehdy před stěhováním byla skoro pořád, a už vůbec ne o víkendu... Takže člověk je pak pod tlakem v práci i doma a kupí se to na sebe. Nakonec jsme to ale zvládli, tak teď už si to snad všechno sedlo.

O1.13: Celou dobu tady mluvíme o různých podobách stresu ve Vaší práci a o tom, jak ty situace třeba řešíte, zkuste mi ale říct, jak se vy sama se stresem vlastně vyrovnáváte? Co obvykle děláte proto, abyste stres dobře zvládla?

No asi nejvíc mi vždycky pomůže, když se z toho všeho vypovídám, postěžuju si, s někým to proberu. Člověku je pak hned líp a jde to znova řešit s takovou nějakou větší energií. A taky mi pomáhá, když si dojdu zacvičit, chodím na jógu a tam vždycky vypnu.

O1.14: Jak se při řešení stresových situací cítíte, jaké emoce při tom prožíváte?

Tak když je to velký stres, tak se cítím dost špatně, klepe se mi žaludek a jsem na nervy, na první pohled se to ale snažím nedávat najevo, postěžuju si jenom před těmi nejbližšími. Vyrovnávám se s tím většinou až postupem času, kdy už to nějak vyšumí.

Teď zrovna v současné době mám takové stresovější období, v práci je to jak ze strany úkolů, tak i vztahů na pracovišti, no a doma je zrovna konec školního roku, takže u obou synů uzavírání známek a tak, no a to mám vždycky pocit, že už melu z posledního, a to pak už úplně cítím, jak už ráno vstávám se zatátými zuby a už se mi vůbec nic nechce. Cítím to i na těle, pobolívá mě věčně hlava i záda a necítím se ve své kůži. A taky mám pořád chuť na hrozně nezdravé věci (*smích*)! Na kolu, brambůrky, čokoládu a tak, to se mi děje vždycky, když jsem pod nějakým tlakem.

O1.15: Když už jsme to nakousli, jakým způsobem se vlastně vyrovnáváte se stresem v mimopracovním životě? Je zvládání pracovního stresu stejné, jako v jiných oblastech Vašeho života, nebo se v něčem liší?

Pracovní a mimopracovní stres je pro mě pořád jenom stres, rozdíl v tom nevidím. Nejhorší je, když člověk musí něco řešit na obou frontách (dusno v práci a zároveň i doma), to se pak hůř zvládá obojí.

O1.16: Co pro Vás obecně znamená stres? Co si pod tímto pojmem představujete?

Stres pro mě znamená vyhrocení situace jinými lidmi, kteří chtějí mít svoje požadavky hotové hned a ne klidnou cestou.

O1.17: Jaké způsoby zvládání stresu obecně považujete za efektivní?

Nevím – kdybych věděla, tak bych ho možná zvládala líp (*smích*). Co si teď aktuálně myslím, že mi od stresu trochu pomůže, je dovolená, na kterou se už za chvíli chystáme – vyrazíme hned na začátku prázdnin. Člověk načerpá nové síly a může zase jet naplno, teď už je to hodně dlouho, co jsem neměla žádné volno, a cítím, jak jsem už úplně vyšťavená.

O1.18: Napadá Vás, jak byste mohla svůj přístup ke zvládání stresových situací zlepšit?

Nestresovat se (*smích*). Obecně si asi věci tolik nebrat, nepřipouštět si to tolik. A možná se i umět víc ozvat, když někdo přijde s požadavky, které jsou nereálné, a třeba pak nějakému stresu i předcházet.

Příloha F
ZÁZNAM ROZHOVORU – KAZUISTIKA 2

O2.01: Na úvod bych se ráda zeptala, jaká je vlastně Vaše současná pracovní pozice?

Pracuji jako asistentka ředitele pobočky.

O2.02: Jak dlouho na této pozici již působíte?

Čtyři roky.

O2.03: Na jakých pozicích jste pracovala dříve?

Předtím, než jsem nastoupila jako asistentka, jsem dělala v podstatě vždycky na recepci, nějakou asistentskou práci.

O2.04: Kolik let celkem již pracujete?

Je to 12 let.

O2.05: Když se zaměříme na Vaše současné zaměstnání - jaká je zhruba náplň Vaší práce? Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

Mojí prací je vést nadřizenému kalendář, zajišťovat jeho schůzky a jednání, rezervovat třeba taxi, hotely, letenky a podobně, samozřejmě za něj vyřizovat všechnu nutnou administrativu a obecně pomáhat mu, s čím potřebuje. Často pro něj dělám i takové věci, jako zajištění nákupu nebo oběda, nebo pro něj narychlo něco sháním, když je to potřeba. Na starosti mám taky víceméně veškeré telefonáty, které souvisí se sjednáváním schůzek, dávám dohromady termíny, místa, někdy píšu z důležitých jednání zápisy. Člověk se takhle ocitne třeba i u poměrně zásadních jednání, a je to takové zvláštní, když jste tam z pozice asistentky.

Taky zajišťuju i pro ostatní lidi z pobočky objednávání kancelářských potřeb a dalších věcí, chodí za mnou taky tehdy, když je něco potřeba vyřešit – když je to důležité, jdu s tím za šéfem, když to není tak podstatná věc, musím to řešit já. Jako asistentka pobočky mám taky na starosti vést kalendář, kdy má kdo z kolegů a významných klientů a dalších profesních kontaktů společnosti narozeniny a zajišťovat pro ně blahopřání a květiny a tak. Taky mám na

starosti pokladnu, proplácení různých účtů pro firemní účely, když je potřeba něco koupit, někdy to zajišťuju i já sama.

O2.06: Kdo Vám v rámci Vaší práce zadává úkoly a kdo hodnotí výstupy Vaší práce?

Práci mi zadává většinou můj přímý nadřízený, ale je taky taková práce, kterou mám na starosti tak nějak automaticky, aniž by mi ji někdo zadával, no a pak mi chodí i úkoly třeba od vrcholového vedení společnosti, nebo od nějakého oddělení v souvislosti s nějakou významnou akcí, která se má třeba konat. No a hodnocení mojí práce má na starosti můj nadřízený, s tím také strávím nejvíce času a ten nejlíp ví, jak doopravdy pracuju.

O2.07: Pracujete někdy pod časovým tlakem? Pokud ano, popište, jak takové situace vypadají a jak je řešíte.

Pod časovým tlakem pracuju tehdy, když se koná nějaká významná schůzka, na které hodně záleží sjednání nějakého velkého obchodu, a já se musím postarat o to, aby všechno perfektně klaplo, ale zároveň u toho nezanedbat ani svoje normální povinnosti, protože když je odsunu, bude z toho problém. Takže to musím dát dohromady tak, aby se stihlo všechno. Někdy se navíc stává, že je během dne domluvených třeba víc schůzek, které mám zajistit, ty schůzky se z části časově překrývají, a já dostanu za úkol zajistit, aby ten druhý klient, co přijde, byl zaveden někam do zasedačky, musím se o něj postarat a nějak ho na chvíli zabavit, a přitom třeba zajistit, aby se s tou druhou návštěvou třeba nepotkali, protože z nějakého důvodu nadřízený nechce, aby o sobě věděli... Tak pak člověk musí být takový diplomat a snažit se být v jednu chvíli na více místech naráz. O diplomacii je ta práce celkově docela často, musíte být pořád opatrná, co před kým můžete říct, takže o spoustě stresu, který v práci prožíváte, vlastně nemůžete nikomu říct, nemůžete jít a vypovídat se kolegyni, protože se jedná o věc, která je tajná a nikdo by o ní neměl vědět, tak jste na to pak sama a musíte se v tom plácet.

O2.08: Dochází v rámci Vaší práce k nějakým nečekaným situacím, které musíte řešit?

Někdy se stává, že je něco potřeba najednou vyřešit (ve stylu nejpozději ihned), nebo mi šéf třeba zadá nějaký neobvyklý úkol. Občas se taky stává, že musím hasit a žehlit nějaká nedorozumění, co způsobili jiní.

Nedávno se třeba stalo, že přišla za mým nadřízeným návštěva, ale já jsem vůbec nevěděla, že má přijít (nedomlouvala jsem to já a on sám si to nevložil do kalendáře), ale on si taky

nemohl vzpomenout, s kým je to vlastně dohodnutý, protože to bylo dohodnuté už poměrně dávno, tak teď je člověk v takové trapné situaci a doufá, že to vyřeší, aniž by to ta druhá strana poznala. Nakonec to bylo v pohodě, ale šéf kvůli tomu musel přerušit jednání s kolegy, které měl naplánované, takže jsem pak musela zase vymýšlet nový termín, kdy se to jednání dokončí, dát to všem vědět, znovu zajistit prostory, občerstvení...

O2.09: Stává se Vám někdy také, že dostanete úkol, ale nedostanete dostatek informací pro jeho splnění, a přitom stejně musíte tuto situaci vyřešit?

Tak to se stává celkem běžně, počítá se s tím, že jako asistentka si ty informace zkrátka někde zjistím, obstarám, seženu... Během let už to pak hodně stojí na Vaší intuici, člověk už se se svým nadřízeným trochu sehraje a ví třeba, kdy je v pohodě zeptat se na upřesňující informace a chtít po něm nějaké další věci, co Vám původně neřekl, a kdy se do toho raději vůbec nepouštět a raději si to vyřešit v klidu sama, sice zdlouhavěji, ale bez zbytečných dohadů. Někdy taky musíte jednat v jeho zastoupení a třeba někomu odpovědět na nějakou otázku a doufat, že to, co jste řekla, není úplně mimo.

Taky se mi jednou stalo, že jsme měli mít opravdu hodně významné jednání se zástupci jedné zahraniční společnosti, hodně na té návštěvě záleželo a tak jsme se chtěli ukázat v co nejlepším světle, a nadřízený mi dal za úkol, abych pro ně koupila jako malou pozornost dárek, který bude nějak souviset s Českou republikou. Věděl, že jeden z těch zástupců má rád vážnou hudbu, tak někde našel nějaké CD s výběrem vážné hudby, a řekl mi, ať přesně tohle CD koupím, celkem 8 kusů. Tak jsem se vypravila ho shánět, ale zjistila jsem, že na jedné prodejně seženu jen 2 kusy a na dalších dvou prodejnách stejného řetězce obchodů s hudbou po jednom kuse, ale víc ne, tak jsem volala na naši recepci a kolegyně z recepce mi pomáhala na internetu hledat další obchody, které by takové CD mohly prodávat, kam bych mohla dojet, ale vypadalo to, že ho skoro nikde nemají, tak jsme i někam volali na sklad na centrálu, tam nám ale řekli, že to vyexpedují do 14 dnů (já to samozřejmě potřebovala na zítřek...). Tak jsme volala nadřízenému, zda mám tedy koupit něco jiného, tak mi řekl, že pokud je to nutné, tak ať seženu něco, co bude tomu původnímu nápadu co nejpodobnější, nějaké obdobné CD, tak jsem sháněla, ale sama se v té hudbě až tak moc nevyznám, navíc to byl takový dost specifický požadavek – konkrétně u výběrů z vážné hudby českých skladatelů většina obchodů neměla na skladě tolik kusů, kolik já jsem potřebovala, protože se jich zas tolik neprodává, nevyplatí se to... Nakonec jsem něco sehnala, ale musela jsem se ještě vrátit

do těch původních obchodů a poprosit je, zda mi to zboží vezmou zpátky, protože jsem si nebyla jistá, jestli si ho bude firma moci proplatit, když se nakonec nepoužije... Trvalo to hrozně dlouho, práce, kterou jsem ten den potřebovala normálně udělat, mi stála, dělala jsem ten den přesčas, nic nestíhala, a ještě vlastně nikdo nebyl spokojený, protože jsem nesehnala přesně to, co jsem měla. Takže třeba takové veselé historky se nám tady stávají (*smích*). Kdyby člověk vycházel z nějaké vlastní logiky, tak by se pokusil asi najít nějakou jinou alternativu, ale ta rozhodnutí vydává někdo jiný (konkrétně nadřízený), který v té situaci není, není v těch obchodech a neshání to, takže nevidí, že je to takový problém, a trvá na tom řešení, i když by bylo daleko rozumnější vykašlat se na to a vymyslet něco jiného.

O2.10: Považujete svou práci za stresující? Pokuste se na stupnici od jedné do deseti (0... žádný stres, 10... mimořádně stresující) svou práci ohodnotit.

V téhle práci je člověk pořád tak trochu v napětí, co se bude dít, co bude muset zajistit, jaká nečekaná situace zase přijde... Řekla bych tak mezi 6- 7.

O2.11: Zkuste ještě popsat pár dalších stresových situací, do kterých jste se dostala. Jak jste tyto situace řešila?

Tak námtkou se mi vybavuje to, jak jsem musela před nedávnem vyjednávat s policií ohledně špatného parkování jednoho z našich významných klientů, který přijel na schůzku. Z recepce mi volali, že se na ulici kolem toho auta něco děje, tak jsem tam šla, a oni ho chtěli odtáhnout, protože si nevzal parkovací kartu – respektive on si ji vzal, ale pak mu někdo telefonoval a on při tom hovoru zapomněl dát si tu kartu za sklo v autě a dal si ji místo toho do peněženky, tak jsem se musela snažit vyjednat s policií, aby to bylo jenom na pokutu a to auto mu neodtáhli.

Jinak taky musím řešit, když si někdo na něco stěžuje, já s tou situací nejsem stoprocentně obeznámená, ale musím to s tím člověkem urovnat, aby odcházel spokojený...

Stresující taky vždycky je, když dostanu zadaný nějaký úkol, začnu ho řešit, a to zadání se v průběhu desetkrát změní, dostávám informace z různých zdrojů, a pak vlastně nevím jistě, která verze je tedy ta aktuální a platná, ale ti nadřízení, od kterých mi lítají e-maily, to za jasné považují...

Tím, že pracuji kromě svého nadřízeného i pro jiné lidi z pobočky, jsem tak jakoby pod palbou, můžu dostat nějaký úkol v podstatě od kohokoli, každý považuje ten svůj úkol za nejdůležitější, a já musím řešit, co tedy doopravdy nepočká a co bude nutné odsunout.

O2.12: Jak se vy sama vyrovnáváte se stresem, který Vám Vaše práce přináší?

Můžu říct, že mě to obvykle docela deptá, netrvá dlouho, a dokážu se pěkně vytočit, ale nesmím to na sobě samozřejmě dát najevo, takže uvnitř kypím, ale navenek musím nahodit „americký úsměv“ a být milá.

O2.13: A co Vám v takových situacích pomáhá?

Pomáhá mi, když se jdu projít ven a provětrám si hlavu, nechám na chvíli všeho, to mi pomůže. Během dne mi taky pomáhá dojít si na cigárko, to je v průběhu dne v podstatě nutnost. A hrozně ráda relaxuju třeba u kosmetičky nebo u kadeřníka, to si pak užívám a říkám si: „Ták, a tohle máš za odměnu, že jsi to všechno tak dobře zvládla.“ *(smích)*

O2.14: Jaké pocity, emoce při těch stresových situacích zažíváte?

Cítím se v napětí, není mi dobře po těle, jsem na nervy, obvykle mám hroznou chuť na cigaretu, nebo si pak potřebuju nějak jinak udělat radost, třeba si dám k jídlu něco, co si normálně zakazuju, a pak jsem na sebe naštvaná o to víc, že jsem si to dala... Když je ta situace hodně náročná, tak se mi stalo, že jsem se třeba i rozplakala, ale to samozřejmě v ústraní, před ostatními se musím tvářit, že mě to vůbec nerozházelo a snažit se být pokud možno milá, i když mě něco šíleně naštve.

O2.15: Jakým způsobem se vyrovnáváte se stresem v mimopracovním životě? Je zvládání pracovního stresu stejné, jako v jiných oblastech Vašeho života, nebo se v něčem liší?

Tak v osobním životě je to asi horší, ale mám takový pocit, že ono to pracovní a mimopracovní stejně nejde takhle úplně oddělit, protože se to na sebe navzájem přenáší – když mám problémy v práci, a tam to nemůžu projevit, tak jsem podrážděná i doma, takže vznikne dusno i doma, a je to pak takový začarovaný kruh. Stejně tak, když zažívám stres doma, tak se to zase přenáší do práce, kde je člověk víc roztěkaný a víc hrozí, že udělá chybu.

O2.16: Co pro Vás obecně znamená stres? Co si pod tímto pojmem představujete?

Tak stres je takový úkol, kdy se po mně chce, abych něco rychle udělala, nebo když přesně nevím, co mám dělat, a je na mě z nějaké strany vyvíjený tlak, že to musí být hned a přesně podle představ.

O2.17: Jaké způsoby zvládání stresu obecně považujete za efektivní?

Hlavně racionální řešení situace od nejakutnějších po nejméně akutní. Ale ne vždy je dopředu jasné, jak takové pořadí stanovit, po bitvě je každý generál a ví, jak to mělo být a radí, jak jste to měla nebo neměla udělat, ale dopředu to vždycky tak jasné není. Ale je potřeba uchovat si vždycky asi tu racionalitu, no.

O3.18: A vy sama zvládáte být při řešení stresových situací racionální?

Ne vždycky, i když se samozřejmě snažím udržet chladnou hlavu. Ale často mě to dost rozhodí, navenek to třeba vypadá, že mě to až tak nerozházelo, ale uvnitř to ve mně vře.

O3.19: Napadá Vás, jak byste mohla svůj přístup ke zvládání stresových situací ještě zlepšit?

Být víc nad věcí. Nepouštět si to tolik k tělu, distancovat se od toho a dívat se na ty problémy trochu s odstupem. A častěji si dopřávat nějaký ten relax, protože to mi vždycky udělá dobře. Na rozdíl od takových těch chvilkových náplastí, kdy si třeba dám na obalení nervů něco dobrého, a pak jsem nejenom ve stresu, ale ještě našťvaná, že mám slabou vůli. A asi obecně víc času věnovat sama sobě, nelítat jenom od práce k rodině a od rodiny k práci, ale udělat si častěji čas jenom sama na sebe.

Příloha G

ZÁZNAM ROZHOVORU – KAZUISTIKA 3

O3.01: Začneme úvodními otázkami, abych si udělala představu o tom, jak vlastně vypadá Vaše práce. Takže – jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Pracuji jako odborná asistentka oddělení péče o klienty.

O3.02: Jak dlouho na této pozici již působíte?

Je to zhruba pět let.

O3.03: Můžete se pokusit stručně popsat, na jakých pracovních pozicích jste pracovala v minulosti?

Pracovala jsem například jako obchodní referentka ve firmě, která vyráběla plynové spotřebiče, jako recruitment consultant v personální agentuře, nebo jako asistentka vedení společnosti, ty práce byly dost různorodé.

O3.04: Kolik let celkem již pracujete?

Pokud správně počítám, bude to, myslím, 14 let.

O3.05: Zaměříme se nyní na Vaše současné zaměstnání. Jaká je zhruba náplň Vaší práce? Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

Moje práce spočívá především v administrativě a spolupráci s kolegy. Pracuji hlavně na počítači – se smlouvami klientů, evidencí, fakturací, tvorbou různých přehledů, tabulek a dopisů, potom často pro kolegy obstarávám tisk, kopírování, skenování atd. Součástí mojí práce je taky e-mailová komunikace, archivace smluv a materiálů, skartace dokumentů, spolupráce s kolegy i klienty při tvorbě nabídek. Hodně důležitá je v mojí práci týmová spolupráce, občas jsem v kontaktu i osobně s pojistiteli.

O3.06: Kdo Vám v rámci Vaší práce zadává úkoly a kdo hodnotí výstupy Vaší práce?

Úkoly mi zadává hlavně můj nejbližší kolega v týmu, pro kterého zpracovávám většinu administrativy, potom další kolegové, a v případě potřeby i vedoucí celého týmu, když se něco důležitého vyskytne. Hodnotí mě vedoucí týmu.

O3.07: Pracujete někdy pod časovým tlakem? Pokud ano, popište, jak takové situace vypadají a jak je řešíte.

Ano. Klient například zadá požadavek a spěchá to, nejlépe ihned. Po dohodě s kolegou si ujasníme, jak moc je to urgentní a dle toho buď ihned musím odložit rozdělané úkoly a zpracovat tento, nebo stačí odpoledne anebo druhý den a déle (takových ale většinou moc není). Často dle charakteru požadavku již vím, co spěchá víc a co míň – o to déle musím zůstat v práci, abych pak dodělala ty úkoly, které jsem kvůli tomu jednomu mimořádnému odložila. Ono v podstatě všechno je potřeba skoro hned (*smích*). Tedy každý den něco, co mám zrovna rozdělané, musím odkládat kvůli náhle přilétnuvšímu „hořáku“.

O3.08: Dochází v rámci Vaší práce k nečekaným situacím, které musíte řešit? Pokud ano, jak často?

Ano, to je skoro každý den... Klient se ozve kolegovi nebo mně, že by potřeboval něco zajistit nejlépe ihned.

O3.09: Jaké povahy jsou takové situace? Co musíte udělat pro jejich vyřešení?

Většinou vím, co s tím dělat, když ne, poradím se s někým z kolegů. Ale musím odložit rozdělané úkoly a věnovat se tomuto, sehnat potřebné informace v počítači, hlavně v systému a ve smlouvách, připravit je do nějakého výstupu, nebo do e-mailu, volat s pojistiteli atd. Já obvykle řeším takovou tu práci „najdi, sežeň, sepiš“, ale výstupy té práce pak většinou představuje kolega, takže já jsem v kontaktu jenom s takovou tou administrativou, ale už ne s výsledkem.

O3.10: Stává se Vám, že nedostanete dostatek informací pro splnění zadaného úkolu a musíte tuto situaci řešit?

Ano. Tak si utřídím myšlenky a dodatečně se na ty informace doptávám – kolegů, pojistitelů – a pracuji na tom, jak nejlépe umím, snažím se vycházet z minulých zkušeností.

O3.11: Považujete svou práci za stresující? Pokuste se na stupnici od jedné do deseti (0... žádný stres, 10... mimořádně stresující) svou práci ohodnotit.

Je to různé, nárazové. Když se to nahromadí, tak je to tak na 8, když je běžný den, tak zhruba 5. Každý to ale asi vnímá jinak.

O3.12: Popište stresové situace (zkuste třeba vybrat pár modelových, do nichž jste se v rámci svých pracovních povinností dostala. Jak jste tyto situace řešila?

Tak jedna taková situace se mi vybavuje hned – kolega, pro kterého hlavně pracuji, je na dovolené a na jeho přeposílanou elektronickou poštu přišel urgentní požadavek, o kterém jsem nebyla informována, že ho mám za něj dořešit. Klient byl naštvaný, že to není, a že to musí mít do zítřka. Tak mu hned odpovím, že děkujeme za zprávu, že to za kolegu prověřím a dám obratem vědět – aby se uklidnil, že je o něj postaráno. Pak jsem hned šla prohledávat jeho starou korespondenci a radila jsem se s kolegy, co byli v kanceláři přítomní, zda mé navrhované řešení je OK, taky jsem pro jistotu volala do pojišťovny, abych si to ověřila. A i když jsem neměla k dispozici všechny informace, informovala jsem klienta, v jaké fázi to je a ubezpečovala ho, že to vyřeším.

Nejvíce stresové jsou obecně situace, kdy přiletí hodně urgentní úkol a musí se kvůli němu všechno odložit a zpracovat za každou cenu hlavně tohle. Potom se stresuju hlavně tím, když se k těm odloženým věcem nestíhám vracet, tlačí mě čas a dostávám se do časového presu zase u těch dalších úkolů a je z toho začarovaný kruh, to je asi ten největší stres.

Stresující je taky to, že jsem to často já, kdo schytává ty nepříjemné reakce klientů, když se ozývají, že je něco potřeba, že jsme něco třeba nezajistili a podobně, ale to u toho vyřešení problému často už nejsem, to s nimi už většinou komunikuje můj kolega na seniorské pozici.

O3.13: Jak se vy sama vyrovnáváte se stresem, který Vám Vaše práce přináší? Co obvykle děláte proto, abyste stres dobře zvládla?

Každý stres je nepříjemný, ale když se hecnu, že to zvládnu, že se tím nenechám ovlivnit ani rozhodit, snáze se mi to řeší. Pomáhá mi zhluboka se nadechnout, přemluvit a přesvědčit sama sebe, že to bude dobrý a zvládnu to. Je fakt, že takovou malou vnitřní paniku si prodělat musím, ale pak se uklidním a rozmýšlím, jak na to. Někdy pomůže si zanádat, a pak to tomu rozčilení zasmát. Stejně to vyřešit musím, tak po vypuštění páry to jde snáze.

O3.14: Jak se při řešení stresových situací cítíte? Jakým způsobem se s nimi emočně vyrovnáváte?

Cítím se mizerně, oslabeně, bezvýhodně, panicky – v tom momentu prvního největšího návalu stresu. Při řešení se cítím již lépe – že to vlastně jde, když se chce (*úsměv*). V průběhu řešení mi stoupá sebevědomí a v momentě dořešení je to malá euforie (*smích*). Emočně se s tím vyrovnávám tak, že to dost prožívám, napřed připouštím lehkou paniku, pak nastoupí taková „autosugesce sebevědomí“, snažím se pracovat s dechem, abych se uklidnila, hodně mi taky pomáhá podpora od okolí (kolegů) a sdílení mého „neštěstí“ (postěžování si).

O3.15: Jakým způsobem se vyrovnáváte se stresem v mimopracovním životě? Je zvládání pracovního stresu stejné, jako v jiných oblastech Vašeho života, nebo se v něčem liší?

V mimopracovním životě je těžší stres zvládat, jsou to citlivější věci a hlavně s blízkými osobami (tedy bez určitého odstupu jako v práci). Strašně nerada se dohaduji, tak se raději nepříjemnému řešení často vyhýbám, dokud to jde. V práci se vyhnout nemohu. Zase ty osobní záležitosti za mě nikdo nevyřeší, zatímco s těmi pracovními mi často pomůžou i kolegové). A hlavně doma je řešení něčeho více emotivní. Beru na každého ohledy, abych všem vyhověla, i když každému se zavděčit nelze. Pomáhá mi pak s kamarádkou problémy probrat, zjistit, že jinde je to podobné – „sdílená bolest, poloviční bolest“ – vykecám se z toho, uklidním se a jde se dál.

O3.16: Co pro Vás obecně znamená stres? Co si pod tímto pojmem představujete?

Nátlak, shon, pocit, že nevím, co dřív, zmatek, bezmoc nad náhle vzniklou situací. Taky pocit, že toho hodně musím stihnout, ztrátu jistoty a klidu.

O3.17: Jaké způsoby zvládání stresu obecně považujete za efektivní?

Dodat si sebedůvěru, hodně pomáhá podpora od okolí. Nejlepší je smířit se se situací a sám si dodat odvalu, připomenout si třeba i předchozí úspěchy. Je super, když má člověk možnost dát si na chvíli relax. No a hodně důležité je taky vědomí, že čím dřív to udělám, tím dřív to budu mít za sebou.

O3.18: Využíváte je, nebo se ve stresových situacích uchylujete k jiným způsobům jejich řešení?

Ano, vlastně jsem popsala vlastní způsoby.

O3.19: Napadá Vás, jak byste mohla svůj přístup ke zvládní stresových situací ještě zlepšit?

Asi nenapadá – to bych musela změnit sama sebe, svůj charakter, způsob myšlení a jednání. Možná by ale mohlo fungovat učení se od druhých, inspirovat se tím, jak se někteří dokážou nad problémy povznést, a získat tím nadhled.

Příloha H

ZÁZNAM ROZHOVORU – KAZUISTIKA 4

O4.01: První otázka, na kterou bych se Vás ráda zeptala, zní: jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Pracuji tady ve firmě jako recepční, oficiálně se moje pozice jmenuje asistentka backoffice.

O4.02: A jak dlouho na této pozici již pracujete?

V téhle konkrétní práci jsem teprve čtvrtým měsícem.

O4.03: Na jakých pozicích jste tedy pracovala v minulosti? Můžete je krátce popsat?

Pracovala jsem jako asistentka, obchodní referentka a taky jako vedoucí recepce, to bylo pro změnu v hotelu, takže s recepcí mám zkušenost jak ve firmě, tak v hotelnictví.

O4.04: Kolik let celkem již pracujete?

Dohromady je to 7 let.

O4.05: Zaměřme se nyní na to Vaše současné zaměstnání. Jaká je zhruba náplň Vaší práce, kdo Vám zadává úkoly a kdo hodnotí výstupy Vaší práce?

Tak mojí náplní práce je především postarat se o klienty, kteří do firmy přicházejí, vyřizovat telefonní hovory a vzkazy, a vedle toho mám na starosti ještě další administrativní činnosti – mám na starosti pokladnu, takže proplácení účtů zaměstnancům, vybírání z bankomatu z firemní karty, zajištění hotovosti v cizí měně, když je potřeba a tak podobně. Dál se starám o evidenci a kontrolu docházky zaměstnanců, mám přístup do docházkového systému a obvolávám kolegy, když mají v docházce nějaké nesrovnalosti, nebo jim tam třeba něco chybí. S tou docházkou souvisí taky to, že zpracovávám každý měsíc, kolik má kdo mít stravenek, ty stravenky vždycky eviduju a předávám je kolegům na začátku měsíce. Pracuji taky s helpdeskem, zadávám různé poruchy atd., a ty další činnosti jsou různé, zkrátka administrativa a takové to běžné zajištění chodu recepce.

Na recepci jsme dvě, s kolegyní fungujeme jako samostatné jednotky, které se zodpovídají svému nadřízenému. No a úkoly nám zadává jednak náš nadřízený, a často taky ostatní kolegové, ta práce je dost různorodá.

O4.06: Pracujete někdy pod časovým tlakem? Pokud ano, popište, jak takové situace vypadají a jak je řešíte.

Nastane třeba situace, kdy na recepci zůstane jenom jedna z nás a zrovna je potřeba řešit tisíc věcí v jednu chvíli. Je potřeba se proti tomu obrnit a uspořádat si hodnoty, co je v danou chvíli prioritní.

O4.07: Dochází v rámci Vaší práce někdy k nečekaným situacím, které musíte řešit?

No, vzhledem k tomu, že ta naše práce nemá vlastně jednu nějakou konkrétní podobu, není to den za dnem stejný, ale pořád se to hodně mění, tak je vlastně každý den plný nějakých nečekaných úkolů, na tom je ta práce v podstatě postavená.

O4.08: Stává se Vám někdy, že dostanete zadaný nějaký úkol, ale nedostanete dostatek informací, abyste ho mohla vyřešit?

Ano, tak tohle se mi stává v podstatě denně... V naší pozici musí člověk neustále přemýšlet dopředu a předpovídat, jaký další neočekávaný krok může zase nastat. Dostanu vždycky zadanou nějakou práci, ale jak to celé vyřešit, s tím už si musím většinou poradit sama. A často pak třeba znova úplně zbytečně musím obvolávat lidi jenom proto, že mi ke splnění někdo nedal dostatek informací, ti lidi se pak diví, proč se ptám, když už tu informaci někomu od nás z firmy říkali...

O4.09: Považujete svou práci za stresující? Pokuste se na stupnici od jedné do deseti (0... žádný stres, 10... mimořádně stresující) svou práci ohodnotit.

Zvolila bych tak pět, šest. Někdy je stres větší, jindy zase menší, Když je toho hodně, tak je to číslo ale větší.

O4.10: Zkuste popsat pár stresových situací, do nichž jste se v rámci svých pracovních povinností dostala. Jak jste tyto situace řešila?

Většinou jsou pro mě hektické takové chvíle, kdy je potřeba řešit v jednu danou chvíli víc věcí najednou. Dojde klient, je potřeba ho uvést do zasedací místnosti, dát mu občerstvení, do toho přijde pošta, kterou je potřeba převzít, přitom začne zvonit několik telefonů najednou, do toho přijde kolega, že potřebuje proplatit účty, další, že nefunguje kopírka, ať to nějak zařídíme... a tak dále a tak dále. Je potřeba to řešit prostě s chladnou hlavou a postupně, jinak to ani nejde. Člověk holt pořád musí házet omluvné úsměvy na ty, které odsunul až na další místo v pořadí, a doufat, že se to všechno nějak stihne, ono se to vždycky nakonec stejně stihnout a zvládnout musí. Blbé je na tom to, že recepce je ve firmě jako takový hromosvod, když je něco špatně, něco nefunguje nebo někdo něco neví, jde se zkrátka na recepci, a ta už to nějak vyřeší, ale my často taky třeba nevíme, jak se ta věc má řešit a musíme to zjišťovat za pochodu.

Řešíme takhle něco dost často, a to pak vždycky jedna musí z recepce třeba odejít (častěji je to moje kolegyně), a já tam pak zůstanu sama, a sypou se na mě ty povinnosti, jak jsem říkala už předtím – klienti, telefony, kurýři, kolegové a tak dále – někdo po mě pak třeba chce, abych klienta někam doprovodila, a já musím vysvětlovat, že nemůžu, protože jsem na recepci sama a nemůžu to tam takhle přes den opustit, a nadřizený se diví proč, když máme být na recepci přes den dvě, ale nikdo už nevidí, že musíme řešit i různé ty věci kolem. Nevíte pak, komu se zavděčit, snažíte se na všechny strany a stejně je vždycky někdo nespokojený.

Takové nejstresovější období v mojí práci je vždycky asi na přelomu měsíce, kdy intenzivně řeším docházku, vždycky někomu chybí nějaké časy odchodů, příchodů, služebních cest, dovolených a podobně, když se sami neozvou, tak je musím obvolávat a dolovat to z nich, protože jinak jim pak zase nesedí na další měsíc počet stravenek a taky třeba mají kvůli těm chybám v systému málo odpracovaných hodin. Takže je takhle uháním, ale někoho třeba neseženu, protože tu zrovna není, nebo na to nikdy nemá čas... A já to potřebuju mít na konci měsíce hotové, protože vždycky dělám takovou statistiku, kolik stravenek má příští měsíc kdo dostat, a to musím poslat kolegyni do Brna, když to kvůli kolegům pak nestíhám, tak je to můj průsvih... No, a když tohle řeším a uháním je, tak už mezitím jiní kolegové uhánějí mě, jestli už přišly stravenky, a jestli už je můžou dostat, i když já to ještě nemám zpracované a odevzdané. Opakuje se to každý měsíc, ale i tak za mnou vždycky chodí, místo, aby v klidu počkali třeba do pátého dne v měsíci, abych to mohla v klidu zpracovat.

O4.11: A jak se vy sama se stresovými situacemi a obecně se stresem v práci vlastně vyrovnáváte?

Jdu do lesa a vykřičím se (smích). To fakt pomáhá (smích), akorát to někdy prakticky nejde provést. Tak se aspoň snažím to rozdýchat a počítat do deseti. V duchu si myslím něco o neschopnosti toho druhého a snažím se neztrácet nad věcí takový ten pozitivní nadhled.

O4.12: Jak se při řešení stresových situací cítíte?

Nedělá mi to vůbec dobře po zdravotní stránce, cítím, jak mi rychle buší srdce, cítím takový tlak v hlavě, stáhne se mi žaludek a tak. Tak se snažím pak dělat to, co jsem popsala v předchozí otázce – hlavně myslet pozitivně a přenést se přes to.

O4.13: Jakým způsobem se vyrovnáváte se stresem v mimopracovním životě? Je pro Vás stejný jako stres v jiných oblastech Vašeho života, nebo se v něčem liší?

Stres v pracovní oblasti jde svým způsobem vypustit z hlavy, kdežto stres v soukromém životě z hlavy jen tak vypustit nejde. Určitě bych to nedávala na stejnou laťku. Když mám stres v soukromém životě, tak si ho pak tahám všude s sebou, takže to pak negativně ovlivňuje i tu práci. Pracovním stresem se stresuju jenom v práci, domů si to moc netahám.

O4.14: Co pro Vás obecně znamená stres? Co si pod tímto pojmem představujete?

Bušení srdce, pocení, tlak v hlavě, někdy se člověk cítí, jako by na něj měly jít až mdloby. Takže celkově je to pro člověka hlavně takové zhoršení zdravotního stavu.

O4.15: Jaké způsoby zvládání stresu obecně považujete za efektivní?

Tak to už jsem víceméně říkala – jít do lesa, vykřičet se, počítat do deseti, rozdýchat to... A hlavně nadhled, nadhled, nadhled.

O4.16: A vy sama tyhle způsoby aktivně využíváte?

Používám je, rozhodně. Pomáhají mi se uvolnit, jak psychicky, tak fyzicky.

O4.17: Napadá Vás, jak byste mohla svůj přístup ke zvládání stresových situací zlepšit?

Nebrat si věci moc osobně, vytvořit si nadhled, uvolnit se. To bych asi doporučila každému.